

# Universidad de Buenos Aires

## Facultad de Ciencias Económicas

---

Instituto de Investigaciones en Administración,  
Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión  
Sección de Investigaciones Contables

**Documentos de Trabajo**

### **Indicadores de Calidad y Verificabilidad Aplicables a los Modelos de la Información Contable Proyectada o Prospectiva (Segunda parte)**

---

**Juan Carlos Viegas**  
**Director**



Proyecto Subsidiado por la Universidad de Buenos Aires  
Proyecto UBACyT E036



**INDICADORES DE CALIDAD Y  
VERIFICABILIDAD APLICABLES A LOS  
MODELOS DE LA INFORMACIÓN  
CONTABLE PROYECTADA O PROSPECTIVA  
(Segunda parte)**

DIRECTOR

Juan Carlos Viegas

INVESTIGADORES

Hernán Pablo Casinelli

Julio Grisolia

José Luis Pungitore

Graciela Scavone

BECARIO PROPAI

María Eugenia Lopez Iglesias

COORDINACIÓN DE CONTENIDOS

Graciela Scavone

DIAGRAMACIÓN Y COMPAGINACIÓN

María Eugenia López Iglesias



# INDICE

## CAPÍTULO 1

<b>Sitios Web Como Medios De Difusión De Información Prospectiva.....</b>	<b>13</b>
1 Resumen.....	14
2 Introduccion .....	14
3 La Evolucion De La Web .....	15
4 El Impacto De La Web En Las Organizaciones .....	16
5 Reconocimiento De Los Efectos Patrimoniales Del Uso De La Www En Las Organizaciones.....	16
6 Análisis Del Tratamiento Contable Aplicable.....	17
6.1 Etapa Inicial .....	18
6.2 Etapa Inicial .....	20
6.3 Etapa Operativa.....	21
7 Síntesis Del Tratamiento Contable .....	22
8 Reflexiones Finales.....	25
9 Bibliografía .....	25

## CAPÍTULO 2

<b>Modificaciones Al Marco Conceptual De Las Normas Internacionales De Información Financiera (Niif). Consideraciones Sobre El Valor Predictivo De La Información .....</b>	<b>29</b>
1    Introducción .....	30
2    Acerca Del Proyecto .....	32
3    Objetivo De Los Estados Financieros Y El Usuario Definido ...	33
4    La Hipótesis Del Devengado: ¿Una Buena Metodología Para Preparar Información Sobre El Pasado O Una Necesidad Para Poder Evaluar Bien Las Perspectivas Futuras?.....	36
5    Las Características Cualitativas De La “Información Financiera Útil” Definidas Por El Iasb .....	40
6    Comentarios Finales.....	40
7    Bibliografía .....	42

## CAPÍTULO 3

<b>Información Prospectiva Destinada A Usuarios Externos De Estados Financieros .....</b>	<b>45</b>
1    Las Semillas Del Presente.....	43
2    Previsiones, Teorías y Datos.....	44
3    Información Y Dato .....	46

4	La Imposibilidd De No Comunicar. ¡Error! Marcador no definido.	
5	Prospectiva Vs. Previsión .....	49
6	Prospecto.....	50
7	Herramientas De Análisis .....	55
8	El Enfoque De La Caja Negra .....	56
9	Hacia Una Caja Negra Más Predecible.....	56
10	Conclusiones.....	57
11	Bibliografía .....	58

## CAPÍTULO 4

	<b>La Información Prospectiva Y Los Ceos En El Marco De Los Códigos De Ética Reflejo De Una Cultura Empresarial Basada En Valores.....</b>	<b>61</b>
1	Resumen.....	62
2	Las Dimensiones Conceptuales De La Empresa .....	65
3	La Finalidad De La Empresa Y Ética .....	70
4	Paradigmas O Modelos De Funcionamiento De La Empresa ....	72
5	La Cultura En La Empresa.....	76
6	Niveles De La Cultura En La Empresa.....	78

7	La Cultura Corporativa Y La Ética.....	79
8	La Ética Y Los Codigos De Ética Empresariales .....	82
9	El Trabajo Del Ceo Y Su Dimensión Ética .....	85
10	El Rol De Ceo Y Los Modelos Organizacionales .....	87
11	Las Competencias Del Ceo.....	89
12	La Información Prospectiva Y El Ceo.....	91
13	La Toma De Decisiones, El Ceo Y Las Virtudes .....	97
14	Conclusiones.....	102
15	Bibliografía .....	104

<b>CAPÍTULO 5</b>
-------------------

<b>Evolución En La Calidad De La Información Que Revele La Sostenibilidad Empresaria Y Su Relación Con Un Análisis De Riesgo Presente Y Prospectivo.....</b>		<b>109</b>
1	Resumen.....	110
2	Introduccion .....	111
3	Características De La Investigación De Campo .....	112
3.1	Criterios Aplicados Para Analizar La Información .....	113
3.2	Evaluación De Los Resultados Obtenidos.....	116

3.3	Otros Comentarios Acerca De Los Informes De Empresas Argentinas. ....	118
4	Reflexiones Acerca De La Responsabilidad Social Empresaria (Rse).....	120
4.1	La Discusión Inicial .....	121
4.2	¿Por Qué Adoptar Estrategias De Sustentabilidad?.....	122
4.3	La Planificación .....	123
4.4	Del Plan A La Acción .....	123
4.5	¿Se Advierte Un Mayor Interés De Los Inversores Por La Empresa, Desde La Puesta En Práctica De Los Informes De Rse? .....	124
5	¿Se Pueden Hacer Buenos Negocios Siendo Ético Y Responsable?.....	125
6	Análisis De Riesgo Prospectivo A Través De Los Informes De Sustentabilidad .....	126
7	Reflexiones Finales.....	127
8	Bibliografía .....	128

## CAPÍTULO 6

	<b>Consideraciones Para El Uso De La Información Interna En La Elaboración De Estados Prospectivos .....</b>	<b>137</b>
1	Introducción .....	139

1.1	Información Prospectiva: Una Necesidad Práctica.....	140
1.2	Un Aporte A La Racionalidad En El Proceso Decisional.....	142
2	Objetivos.....	143
2.1	Mejorar La Calidad De La Información .....	143
2.2	Mejorar La Credibilidad .....	144
2.3	Aporte A La Gestión Interna.....	145
2.4	Objetivos Distintos, Interés Común.....	147
3	Marco Conceptual.....	147
3.1	Información, Sistemas Y Requerimientos .....	147
3.2	Alcance .....	149
3.3	Diferentes Actores, Diferentes Necesidades, Un Único Sistema.....	150
3.4	El Plazo De Proyección .....	150
3.5	Metodología Del Trabajo.....	151
4	Contabilidad Prospectiva E Información Interna.....	151
4.1	Definición De Variables .....	152
4.2	La Necesidad De Consistencia Y Unicidad.....	153
4.3	Requerimientos Organizativos Y De Proceso.....	153

4.4	Requisitos Específicos De La Información Prospectiva ...	154
4.5	Factores Relevantes Para Una Adecuada Interrelación ....	154
4.6	Compatibilidades Y Sinergias.....	155
4.7	Organización Interna.....	155
5	Cuestiones Y Aspectos A Considerar.....	<b>156</b>
5.1	Atributos Requeridos .....	156
6	Informacion Interna - Consideraciones.....	<b>162</b>
6.1	Presupuesto Económico .....	163
6.2	Presupuesto Financiero .....	164
6.3	Plan De Inversiones .....	164
6.4	Política De Dividendos .....	165
6.5	Política De Financiamiento.....	165
6.6	Estrategia Y Posicionamiento .....	165
7	Conclusiones.....	<b>166</b>
8	Glosario.....	<b>168</b>
9	Bibliografía .....	<b>171</b>



## **Capítulo 1**

# **SITIOS WEB COMO MEDIOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN PROSPECTIVA**

**Informe preparado por  
GRACIELA SCAVONE**

## **1 RESUMEN**

Los sitios WEB utilizados por la mayoría de las organizaciones de hoy, se presentan como medios principales para la difusión de información. En este trabajo se hace un análisis exhaustivo de la Interpretación 32 referida específicamente al tratamiento contable de un sitio WEB y se brinda un enfoque que combine lo informático con el campo de la información contable como marco principal de comunicación de una organización y sus inversores.

## **2 INTRODUCCION**

El concepto de la arquitectura de información hipertextual no es una novedad, ya estaba siendo utilizada en programas individuales ejecutados en computadoras independientes alrededor del mundo hace más de 20 años. La verdadera innovación es la vinculación de documentos almacenados en diferentes computadoras a través de Internet.

Por su lado, la contabilidad avanza hacia una armonización global, con etapas similares en la normalización internacional. El Marco Conceptual es el compendio de los principios y criterios subyacentes en las Normas Internacionales de Información Financiera, por lo que es un instrumento necesario, incluso ineludible, para adentrarse en el análisis, estudio y comprensión del tratamiento de hechos que tengan efecto en el patrimonio y en los resultados de un ente y en la proyección de los mismos

La normativa contable ha seguido evolucionando y hoy podemos hablar de la adopción de Normas internacionales de Información Financiera. La globalidad nos lleva a ser más precavidos en la utilización de criterios contables dado que ahora las miradas sobre la información son mundiales. Si nos referimos a cuestiones globales, que más global que un sitio WEB que puede ser consultado desde cualquier parte del mundo.

El dilema que se presenta para los contadores es cómo reconocer apropiadamente, y sin perder de vista la opinión mundial, estos sitios WEB, los cuales contienen una serie de hechos y actos propios de su entorno, con los cuales el profesional contable no esta siempre familiarizado.

Brindar un enfoque que combine lo informático con el campo de lo contable es la finalidad que se desea lograr con el espíritu de enriquecer la información presente y futura y la oportunidad de brindarla.

### **3 LA EVOLUCION DE LA WEB**

Kent Wertime (Wertime, et al., 2008) resume claramente los aspectos básicos relacionados con el proceso evolutivo de la WWW: “La Web ha tenido la tasa de adopción más alta de cualquier medio de información en la historia. El teléfono demoró 35 años para alcanzar el 25% de la población de los Estados Unidos; la televisión tardó 26 años; la radio 22 años; y los celulares 13 años. La Internet Solo 7 años (dentro de los Estados Unidos, que está muy por detrás de los países que adoptaron Internet)

En los comienzos, los sitios Web eran diseñados y completamente controlados por el dueño del mismo. El consumidor visitaba el sitio y podía consultar la información que el dueño del sitio transmitía. El sitio le hablaba al usuario. Los comerciantes ponían publicidad, escribían gacetillas de prensa, ponían artículos en venta.

La Web era principalmente un vasto catálogo electrónico de información, bienes y servicios, diseñados en su mayoría por compañías y algunos particulares muy técnicos. La interacción era mínima. La relación de los usuarios con otros usuarios quedaba confinada a las cadenas de mensajes en los foros. Sin embargo, debe destacarse que la Web estaba menos restringida por sus características físicas que cualquier otro medio tradicional. La Web, construida sobre elementos de software era mucho más maleable que los medios gráficos, la vía pública, la radio y o la televisión.

En los últimos 10 años, la Web no solo se ha tornado más y más importante como fuente de información y ventas, también ha evolucionado. La Web de hoy es muy diferente a lo que era 10 años atrás. Es esta habilidad para evolucionar en casi cualquier cosa que podamos soñar lo que distingue entre otros medios digitales, como también lo señala Wertime en la obra citada. Hoy la WWW trabaja para el usuario las 24 horas, y este puede interactuar continuamente.

#### **4 EL IMPACTO DE LA WEB EN LAS ORGANIZACIONES**

A todo nivel, en la naturaleza, se establece una sociedad cuando un conjunto de seres interactúan entre sí para conseguir todos o algunos de los objetivos de la vida. La comunicación es la herramienta que hace posible la existencia de una sociedad, y la misma consiste en el intercambio de mensajes entre los distintos individuos.

Dentro de una sociedad, los integrantes de la misma buscan contar con ciertos productos o servicios. Estos pueden conseguirse a través de diferentes mecanismos, la Internet se ha convertido en un protagonista principal en este escenario. E por ello que las organizaciones, de todos los tamaños y ramos, no pueden desarrollar sus actividades adecuadamente sin apoyarse en las diversas posibilidades que permiten las nuevas tecnologías, principalmente las basadas en Internet.

Reconociendo esta nueva necesidad empresaria, no hay duda que debe ser medida razonablemente en relación con los costos asociados de su utilización para poder asimismo evaluar el efecto que se proyecta en sus flujos de fondos futuros, influidos significativamente por las nuevas estrategias comerciales y globalmente instaladas.

Para cumplir con el fin señalado, en este trabajo se hace un análisis exhaustivo de la Interpretación 32 emitida por IFRS Foundation, y su incidencia en la información proyectada.

#### **5 RECONOCIMIENTO DE LOS EFECTOS PATRIMONIALES DEL USO DE LA WWW EN LAS ORGANIZACIONES**

Una entidad puede incurrir en gastos para el desarrollo y la operación de su sitio en la red, tanto se trate de un sitio para acceso interno o externo: Un sitio en la red diseñado para acceso externo puede ser utilizado para varios propósitos, tales como promover y publicitar los productos y servicios propios de la entidad, brindar servicios electrónicos, y vender productos y servicios. Un sitio en la red diseñado para acceso interno puede ser utilizado para almacenar políticas de compañía y detalles sobre los clientes, y para la búsqueda de información relevante.

Es evidente que los profesionales en Ciencia Económicas no pueden ser ajenos a esta situación porque son los responsables de generar información de calidad para que los decisores utilicen en el desempeño de sus funciones.

Entender cuál es el rol de la tecnología es imprescindible para trabajar en la elaboración, en la supervisión y en la auditoría de información organizacional. Esto lo ha reconocido el comité de normas internacionales emitiendo normativa al respecto, orientando a los contadores en cómo valorar y exponer estos impactos.

La SIC 32, emitida por la Internacional Financial Reporting Standards Foundation es una interpretación que aporta claridad a esta problemática. A continuación serán comentados los aspectos salientes de esta norma a fin de contribuir al debate sobre cuestiones, que como se ha señalado, son imprescindibles para la actualización de la profesión contable.

## **6 ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO CONTABLE APLICABLE**

Es claro que al tratarse de un sitio Web, la asociación inmediata que viene a la mente de una persona con conocimientos de contabilidad, es asimilarlo a un bien intangible. De hecho en la NIC 38.8 se define a un activo intangible como un activo identificable, no monetario, sin sustancia física. Un sitio Web encuadra perfectamente en esta definición. Es más, en la NIC 38.9 se presenta al software de computación como un ejemplo común de un activo intangible. Por analogía, un sitio-Web es otro ejemplo de un activo intangible.

Por otro lado, en la norma se aclara que algunos activos intangibles pueden estar contenidos en un soporte de naturaleza física, como es el caso de un disco compacto, en el caso de programas informáticos. Al determinar si un activo, que incluye elementos tangibles e intangibles, se tratará según la NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo, o como un activo intangible según la NIC 36, la entidad deberá evaluar cuál de los dos elementos tiene un peso más significativo. Por ejemplo, los programas informáticos para una computadora que no pueda funcionar sin un programa específico, son una parte integrante del equipo y serán tratados como elementos de las propiedades, planta y equipo. Lo mismo se aplica al sistema operativo necesario para el funcionamiento de la computadora. Cuando los programas informáticos no constituyan parte integrante del equipo, serán tratados como activos intangibles.

Sin embargo existen otros aspectos que es necesario evaluar a fin de encuadrar todas las actividades relacionadas con el sitio Web de un ente adecuadamente, asegurando que la información que se genere al respecto represente razonablemente la imagen fiel de la situación de ese ente. Por tanto, es preciso conocer todos los aspectos relacionados con el sitio Web y el destino que le dará el ente, o sea la razón de su generación. .

En consecuencia, para analizar el tratamiento contable relacionado con los sitios-Web organizacionales es preciso conocer las etapas de su desarrollo, las cuales se pueden describir de la siguiente manera:

- a. Planeamiento: Esta etapa incluye la realización de estudios de viabilidad; la definición de objetivos y especificaciones; la evaluación de alternativas, y la selección de preferencia.
- b. Desarrollo de aplicaciones e Infraestructura: Incluye la obtención del nombre del dominio; la compra de hardware y el desarrollo del software operativo, la instalación de las aplicaciones desarrolladas y las pruebas de funcionamiento.
- c. Desarrollo del diseño gráfico: Comprende el diseño de las páginas del sitio propiamente dichas.
- d. Elaboración de los contenidos: Corresponde a la creación, compra, preparación y carga de la información, tanto de naturaleza textual como gráfica, en el sitio en la red antes de completar el desarrollo del mismo. Esta información puede ser almacenada en bases de datos separadas que se integran en el sitio-Web o son codificadas directamente en las páginas en la red.

Una vez completado el desarrollo de un sitio comienza la etapa operativa. Durante la misma, una entidad mantiene y mejora las aplicaciones, la infraestructura, el diseño gráfico y el contenido de un sitio en la red, es decir cumple con un proceso de actualización en forma permanente.

## **6.1 Etapa Inicial**

El tema a debatir es cómo se contabiliza la inversión, el gasto interno para el desarrollo y la operación del sitio. Ya sea que el mismo se oriente a

acceso interno o externo, los puntos críticos a evaluar son si el sitio en la red es un activo intangible generado internamente y sujeto a los requerimientos de NIC 38; y si éste es el tratamiento contable adecuado de dicha inversión

Distinto es el caso si se trata de una inversión en compra, desarrollo y operación de hardware (por ejemplo, servidores de la red, servidores de presentación, servidores de producción y conexiones a Internet) de un sitio en la red. Dicha inversión, no hay duda, se contabiliza bajo NIC 16. Además, cuando una entidad tiene desembolsos en concepto de provisión de servicios de Internet por el hospedaje del sitio en servidores del proveedor, este concepto se reconoce como un gasto.

La NIC 38 no se aplica a activos intangibles que una entidad posea para la venta durante el curso ordinario del negocio, en este caso la normativa aplicable sería la NIC 2 y la NIC 11, en caso de leasing, se encuentra dentro del alcance de la NIC 17.

En consecuencia, esta Interpretación no se aplica a la inversión en el desarrollo u la operación de un sitio en la red, vale decir al tratamiento del software de un sitio en la red) para ser vendido a otra entidad. Cuando un sitio en la red se otorgue bajo un lease operativo, el propietario aplicará esta Interpretación. Cuando se lo otorgue bajo un lease financiero, el arrendatario aplicará esta Interpretación luego de la evaluación inicial del activo otorgado en lease

Se reafirma que un sitio Web surgido del desarrollo se reconocerá como un activo intangible, si - y sólo si - además de cumplir los requerimientos descriptos en la NIC 38.21 para el reconocimiento y la medición inicial una entidad puede satisfacer los requerimientos de NIC 38.57, es decir, una entidad deberá poder cumplir el requerimiento de demostrar cómo su sitio en la red generará probables beneficios económicos a futuro por ejemplo, que sea capaz de generar ganancia, incluyendo ganancia directas al permitir que se realicen pedidos.

Por el contrario, si una entidad no puede demostrar cómo su sitio Web, desarrollado solamente o principalmente para promover y publicitar sus propios productos y servicios, genera probables beneficios económicos a futuro, toda inversión para desarrollar dicho sitio en la red será reconocida como un gasto

cuando se realice.

## **6.2 Etapa Inicial**

En la etapa de desarrollo y operación, la naturaleza de la actividad por la que se realiza la inversión será evaluada para determinar el tratamiento contable adecuado, por ejemplo, entrenamiento de empleados, mantenimiento del sitio en la red, y la etapa de desarrollo o post-desarrollo del sitio, Por ejemplo:

La etapa de Planificación es similar en naturaleza a la etapa de investigación en NIC 38.54-56. La inversión que se realice en esta etapa se reconocerá como un gasto cuando se realice.

La etapa de Aplicación y Desarrollo de Infraestructura, la de Diseño Gráfico y la de Desarrollo de Contenido en cuanto el contenido se desarrollo para fines que no sean publicidad ni promoción de los productos y servicios propios de una entidad, son similares en naturaleza a la etapa de desarrollo en NIC 38.57-64. La inversión que se realice durante estas etapas se incluirá en el costo del sitio, identificada como un activo intangible, cuando la inversión pueda ser directamente atribuida y sea necesaria para la creación, producción o preparación del sitio en la red a fin de que el mismo pueda operar de la forma deseada por la gerencia.

Por ejemplo, la inversión en la compra o la creación de contenidos específicamente para un sitio Web, diferente a aquel contenido que publicita y promueve los productos y servicios propios de una entidad, o la inversión para posibilitar el uso del contenido en el sitio Web, como por ejemplo un arancel para adquirir una licencia para su reproducción, se incluirá en el costo de desarrollo.

Sin embargo, de acuerdo con NIC 38.71, la inversión afectada a un bien intangible, inicialmente reconocido como un gasto en estudios financieros previos será reconocida como parte del costo de un bien intangible a fecha posterior (p. Ej. si los costos de derechos de reproducción y copyright han sido amortizados en su totalidad, y el contenido se provee subsecuentemente a un sitio en la red).

La Inversión efectuada en la etapa de Desarrollo de Contenido, al punto que el

contenido se desarrolle para publicitar y promover los servicios y productos propios de una entidad, por ejemplo: fotografías digitales de los productos, se reconocerá como un gasto cuando se efectúe, de acuerdo con NIC 38.69(c). Por ejemplo, cuando se contabilice una inversión en servicios profesionales por tomar fotografías digitales de los productos propios de una entidad y para mejorar su presentación, la inversión se reconocerá como un gasto mientras se reciban los servicios profesionales durante el proceso, no cuando las fotografías digitales se exhiban en el sitio en la red.

### **6.3 Etapa Operativa**

Esta etapa comienza una vez que se completa el desarrollo del sitio-Web. La inversión que se efectúe en esta etapa se reconocerá como un gasto cuando se realice. Sin embargo, si la entidad puede demostrar que el desembolso cumple con el criterio de reconocimiento de un activo intangible en cuanto a su definición como activo intangible y a el reconocimiento de los costos incurridos inicialmente, para adquirir o generar internamente ese activo intangible, y para aquéllos en los que se haya incurrido posteriormente, o los necesarios para sustituir partes del mismo o realizar su mantenimiento, podría, en los términos de la NIC 38 ser considerado un activo. La mejor estimación de la vida útil de un sitio en la red debería ser breve.

Un sitio-Web reconocido como activo intangible será medido luego del reconocimiento inicial aplicando los requerimientos de NIC 38. La naturaleza de los activos intangibles hace que en muchos casos, no existe posibilidad de sumar valor al activo reconocido inicialmente o sustituir partes del mismo. Consecuentemente, la mayoría de los desembolsos posteriores se hacen, probablemente, para mantener los futuros beneficios económicos esperados incorporados a un activo intangible existente, pero no satisfacen la definición de activo intangible ni los criterios de reconocimiento requeridos por la norma.

En relación con la valuación del activo con posterioridad a su reconocimiento inicial, el activo en cuestión podrá valuarse a su valor de costo o a su valor revaluado, según lo amerite el caso. En el primer caso, se contabilizará por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor. Si se aplicara la revaluación, con posterioridad al reconocimiento inicial, se contabilizará por su valor revaluado, que es su valor razonable, en el momento de la revaluación, menos la amortización acumulada, y

el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor que haya sufrido. Para fijar el importe de las revaluaciones, la NIC 38 establece que el valor razonable se determinará por referencia a un mercado activo. Las revaluaciones se harán con suficiente regularidad, para asegurar que el importe en libros del activo, al final del periodo sobre el que se informa, no difiera significativamente del que podría determinarse utilizando el valor razonable.

## **7 SÍNTESIS DEL TRATAMIENTO CONTABLE**

La consideración de los criterios adoptados por la NIC 38 es, como se ha desarrollado, la fuente principal para el adecuado reconocimiento contable de los costos de un sitio WEB. A continuación se destacan los puntos salientes que fueron considerados como base para arribar a las conclusiones por el comité de elaboración de la Interpretación 32:

- La NIC 38.58 requiere la inversión en un bien intangible para que sea reconocida como gasto cuando se lo realiza, a menos que forme parte del costo de un activo intangible que cumpla el criterio de reconocimiento de NIC 38.18-67.
- NIC 38.69 requiere inversión en actividades de lanzamiento o start-up para que se reconozcan como un gasto cuando se efectúen. Una entidad que desarrolle su propio sitio en la red para acceso interno o externo no está realizando una actividad de lanzamiento al punto de la creación de un activo intangible internamente generado.
- Los requerimientos y la guía en NIC 38.52-67, además de los requerimientos generales descriptos en NIC 38.21 para el reconocimiento y la medición inicial de un acto intangible, se aplican a la inversión realizada en el desarrollo del sitio en la red propio de una entidad.
- Como se describe en NIC 38.65-67, el costo de un sitio en la red reconocido como un activo intangible generado internamente comprende toda inversión que pueda ser atribuida directamente y que sea necesaria para la creación, producción y preparación del activo para que sea capaz de operar en la forma deseada por la gerencia.
- NIC 38.54 requiere inversión en investigación (o en la etapa de investigación

de un proyecto interno) para que sea reconocida como un gasto cuando se la efectúa. Los ejemplos provistos en NIC 38.56 son similares a las actividades realizadas en la etapa de Planificación del desarrollo de un sitio en la red. En consecuencia, la inversión realizada durante la etapa de Planificación del desarrollo de un sitio en la red es reconocida como un gasto cuando se la efectúa.

- NIC 38.57 requiere un activo intangible que surge de la fase de desarrollo de un proyecto interno que será reconocido sólo si una entidad puede demostrar el cumplimiento de los seis criterios especificados. Uno de los criterios es demostrar cómo un sitio en la red generará probables beneficios económicos a futuro (NIC 38.57(d)). NIC 38.60 indica que este criterio se cumple evaluando los beneficios económicos que derivarán del sitio en la red y utilizando los principios en NIC 36 deterioro de activos que contempla el valor actual de los flujos de caja provenientes del uso continuo del sitio en la red estimados a futuro.
- Los beneficios económicos futuros provenientes de un activo intangible, según se especifica en NIC 38.17, pueden incluir ganancia por la venta de productos o servicios, ahorro en costos, u otros beneficios resultantes del uso del activo por parte de la entidad. Por lo tanto, los beneficios económicos futuros de un sitio en la red se pueden evaluar cuando el sitio en cuestión sea capaz de generar ganancia o ingresos.
- Un sitio en la red desarrollado exclusiva o primordialmente para publicitar o promover los productos y servicios propios de una entidad no será reconocido como un activo intangible porque la entidad no puede demostrar los beneficios económicos a futuro que generará. En consecuencia, toda inversión en el desarrollo de un sitio en la red con el fin exclusivo o primordial de publicitar o promover los productos y servicios propios de una entidad será reconocida como un gasto cuando se la efectúe.
- NIC 38.65 indica que el costo de un activo intangible generado internamente es la suma de las inversiones efectuadas desde la fecha en que por primera vez el activo intangible cumple con el criterio de reconocimiento especificado.
- Cuando una entidad adquiere o crea contenido con objetivos diferentes a los

de publicitar o promover los productos y servicios propios de una entidad, puede ser posible identificar un activo intangible, por ejemplo, una licencia o derechos de autor. Sin embargo, no se reconoce un activo por separado cuando se atribuye la inversión directamente a la creación, producción y preparación del sitio en la red para que sea capaz de operar en la forma deseada por la gerencia - en cuyo caso se incluye la inversión en el costo del desarrollo del sitio.

- NIC 38.69 requiere inversión en actividades de publicidad y promoción para que sea reconocida como gasto cuando se la efectúa. La inversión en desarrollo de contenido que publicita y promueve los productos y servicios propios de una entidad, es en sí una actividad de publicidad y promoción y por ende está reconocida como un gasto cuando se la efectúa.
- Una vez completado el desarrollo de un sitio en la red, la entidad comienza las actividades descritas en la etapa Operativa. Se reconoce como gasto la inversión posterior para mejorar o mantener el sitio en la red de una entidad en el momento de efectuarse la misma, a menos que cumpla el criterio de reconocimiento en NIC 38.18.
- NIC 38.20 explica que la mayoría de las inversiones subsiguientes probablemente mantendrán los beneficios económicos a futuro derivadas de un activo intangible en existencia en lugar de cumplir la definición de un activo intangible y los criterios de reconocimiento estipulados en NIC 38. Además, es a menudo difícil atribuir la inversión posterior directamente a un activo intangible en particular en lugar de a un negocio en su totalidad. Por lo tanto, sólo excepcionalmente se reconocerá la inversión posterior en el valor de un activo.
- Un activo intangible se mide luego del reconocimiento inicia, aplicando los requerimientos de NIC 38.72-.87. El modelo de revaluación en NIC 38.75 se aplica sólo cuando se puede determinar el valor razonable de un activo intangible por referencia a un mercado activo. Sin embargo, como es improbable que exista un mercado activo para los sitios-Web, se aplica el modelo de costo histórico. Además, como se indica en NIC 38.92, muchos activos intangibles son susceptibles de obsolescencia tecnológica y, dada la historia de veloces cambios en la tecnología, la vida útil de los sitios-Web es corta.

## **8 REFLEXIONES FINALES**

Realizar una razonable valuación de empresas depende en gran medida de la confiabilidad de la información económico financiera disponible. La información económico financiera inexacta puede inducir a error y a consecuencias no deseadas para los usuarios de la información y su toma de decisiones a futuro.

Los IFRS se están convirtiendo en el juego de normas adoptadas como propias tanto por los países desarrollados como los pertinentes para que los estados financieros puedan brindar garantía de calidad de información, dado que los éstos se preparan sobre la base de regulaciones que dictan los organismos de control.

Los sitios WEB, como ejemplo de nuevos hechos que debe interpretar quien elabora información, no escapan a la necesidad de ser analizados contablemente en forma apropiada. Es aún más destacable considerar su tratamiento contable dado que se puede llegar a afirmar que en la actualidad no existe organización que no cuente con un sitio WEB. Es obvio que se le debe asignar a este tema un espacio de reflexión técnica para que los contadores puedan acceder a los conocimientos y criterios más actualizados para una aplicación profesional conciente y adecuada.

La dinámica del mundo actual favorece la consulta de la información que se difunde por página WEB. Más allá del reconocimiento contable analizado los costos y los impactos prospectivos en los destinatarios de la información dependen de la profesionalidad y la oportunidad. A la hora de evaluar la prospectiva de una compañía su presencia en la Web es una variable principal a analizar.

## **9 BIBLIOGRAFÍA**

- Gómez, M., (2004) - “Una evaluación del enfoque de las Normas Internacionales de Información Financiera (N.I.I.F.) desde la teoría de la contabilidad y el control!” - Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, N° 24, julio – diciembre.

- Gonzalo Angulo (2004): “Las NIIF: Contabilidad y Control: la cara oculta de las Normas Internacionales”. En Revista AECA, núm 65, especial NIIF (1), octubre-diciembre, págs. 3 a 11.
- Gray, S,J, (1988) - “Towards a Theory of Cultural Influence on Development of Accounting Systems Internationally” - Abacus, marzo
- IAB. 2009. IAB Ad Unit Guidelines 2009 Update. Interactive Advertising Bureau. [Online] Noviembre 2009. [Cited: Septiembre 11, 2010.] [http://www.iab.net/ad\\_unit](http://www.iab.net/ad_unit).
- IFRS, (2008), SIC Interpretation 32 – Intangible Assets – WEB Site Costs, IFRS Foundation, UK,
- International Accounting Standards Board (IASB) (2009) - Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) - Londres.
- Internet World Stats. 2010. Internet World Stats. [En línea] Miniwatts Marketing Group, 2010. [Citado el: 27 de 10 de 2010.] <http://www.internetworldstats.com/>.
- Kotler, Philip y Lane, Keller Kevin. 2006. Dirección de Marketing. 12da Edición. México : Pearson Educación, 2006. ISBN 970-26-0763-9.
- Loudon, David y Della Vitta, Albert. 1995. Comportamiento del Consumidor: Conceptos y aplicaciones. 4ta Edición. México : Mc Graw-Hill Interamericana de México, 1995. ISBN 0-07-038767-2.

- Maslow, Abraham Harold. 1987. Motivation and personality. Tercera Edición. Nueva York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1987. 0-06-041987-3.
- Meerman Scott, David. 2010. The New Rules of Marketing & PR. 2nd Edition. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-54781-6.
- Negroponete, Nicholas. 2000. El Mundo Digital. [trad.] Marisa Abdala. Barcelona : Ediciones B, 2000. 8440698569.
- Plummer, Joe, et al. 2007. The Online Advertising Playbook: Proven strategies and tested tactics from The Advertising Research Foundation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-05105-4.
- Radwanick, Sarah. 2010. 4 Out of 5 Internet Users in Australia Viewed Online Video in July. comScore. [Online] comScore, Septiembre 4, 2010. [Cited: Septiembre 11, 2010.]  
[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/9/4\\_Out\\_of\\_5\\_Internet\\_Users\\_in\\_Australia\\_Viewed\\_Online\\_Video\\_in\\_July](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/9/4_Out_of_5_Internet_Users_in_Australia_Viewed_Online_Video_in_July).
- Ryan, Damian and Jones, Calvin. 2009. Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Philadelphia, USA : Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0-7494-5389-3.
- Scavone, G., Kimura, E., (2002) - Aspectos contables del comercio electrónico, Editorial La Ley, Buenos Aires, Argentina

- Tua Pereda, J. (2009) - "Contabilidad y desarrollo económico. El papel de los modelos contables de predicción. Especial referencia a las NIC's" - Ponencia presentada en el Simposio "Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial". Universidad ICESI y Revista Estudios Gerenciales. Cali, Colombia, Octubre.
- Tua Pereda, J. (2004) "El Marco Conceptual, Soporte De Las Normas Internacionales" Trabajo realizado para la Revista AECA. Madrid
- Tua Pereda, J. (2006) - "Ante la reforma del ordenamiento contable: nuevas normas, nuevos conceptos. Un ensayo" - publicado en RC – SAR – Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review – Vol. 9 – N° 18
- Vicente, Miguel Angel, y otros. 2009. Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades - 1era Ed. Buenos Aires : Prentice Hall - Pearson Education, 2009. 978-987-6150-712.
- Wertime, Kent and Ian, Fenwick. 2008. DigiMarketing: The Essential Guide to New Media & Digital Marketing.

## **Capítulo 2**

# **MODIFICACIONES AL MARCO CONCEPTUAL DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF). CONSIDERACIONES SOBRE EL VALOR PREDICTIVO DE LA INFORMACIÓN**

**Informe preparado por  
HERNAN PABLO CASINELLI**

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde hace ya algunos años, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, International Accounting Standards Board) está trabajando conjuntamente con el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de los Estados Unidos (FASB, Financial Accounting Standards Board) en un proyecto conjunto para desarrollar un Marco Conceptual común.

El objetivo general del proyecto es crear una base sólida para los futuros desarrollos de normas de Contabilidad Financiera “basadas- en- principios”, y es entendido como un paso fundamental para lograr dos objetivos primordiales:

- a. alcanzar una necesaria coherencia interna dentro de cada uno de los cuerpos normativos; y
- b. contribuir con el proceso de convergencia internacional hacia un único «lenguaje» contable.

Este proyecto fue descrito en el Memorando de Entendimiento (MoU, Memorandum of Understanding), suscripto en el año 2006 por las partes.

El 28 de septiembre de 2010, tanto el IASB como el FASB han anunciado la finalización de la primera fase de este proyecto conjunto que busca desarrollar un mejor Marco Conceptual para las Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF, emitidas por el IASB) y los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos (conocidos comúnmente como US GAAP, United States Generally Accepted Accounting Principles).

Tal como puede leerse en el sitio Web de la Fundación IFRS:

The Conceptual Framework project aims to update and refine the existing concepts to reflect the changes in markets, business practices and the economic environment that have occurred in the two or more decades since the concepts were first developed.

Its overall objective is to create a sound foundation for future accounting standards that are principles-based, internally consistent and internationally converged [...].

Que puede traducirse del siguiente modo:

El proyecto de Marco Conceptual tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conceptos existentes para reflejar los cambios en los mercados, las prácticas de negocio y el entorno económico que se han producido en las dos últimas décadas o más, desde que los primeros conceptos fueron desarrollados<sup>1</sup>.

Su objetivo general es crear una base sólida para futuras normas de contabilidad que sean basadas en principios, internamente coherentes e internacionalmente convergidas [...].

En este trabajo nos proponemos analizar los cambios introducidos hasta el momento en el Marco Conceptual del IASB, destacando la importancia superlativa que se le otorgó al valor predictivo de la información.

Para ello nos centraremos en 3 (tres) aspectos que consideramos clave:

- a. el análisis del objetivo de los estados financieros de propósito general, a partir de una definición “acotada” de sus usuarios (sección 3 de este trabajo);
- b. la preeminencia otorgada a los activos y los pasivos por sobre la determinación del resultado del período y el nuevo paradigma de la hipótesis del devengado (sección 4 de este trabajo);
- c. las características cualitativas para que la información contenida en los estados financieros resulte útil para los usuarios definidos (sección 5 de este trabajo).

Inmediatamente antes de abordar estos 3 (tres) aspectos, presentaremos un sucinto resumen sobre el proyecto conjunto que llevan adelante el IASB y el FASB para el desarrollo de un Marco Conceptual común.

---

<sup>1</sup> Entendemos que la expresión “since the concepts were first developed” hace referencia a la época en que el actual Marco Conceptual del IASB fue escrito (fines de los años '80). Por otro lado, los principios que integran el Marco Conceptual del FASB están diseminados a lo largo de 8 declaraciones de conceptos de Contabilidad Financiera (SFAC, Statement of Financial Accounting Concepts), desarrollados principalmente entre fines de la década del '70 y durante la década del '80 (aunque el último de todos ellos es bastante más reciente).

## 2 ACERCA DEL PROYECTO

El IASB y el FASB han segmentado al proyecto en 8 (ocho) fases. De todas ellas, las que se encuentran activas son las fases A, B, C y D.

A continuación se presenta una tabla con las fases y los temas que se pretenden tratar en cada una de ellas:

FASE	TEMAS
A	Objetivos y características cualitativas.
B	Definición de los elementos; reconocimiento y baja de los mismos.
C	Criterios de medición.
D	El concepto de “entidad que informa”.
E	Los límites de la información financiera. Presentación y revelación.
F	Propuesta y status del Marco Conceptual.
G	Aplicación del Marco Conceptual para entidades sin fines de lucro.
H	Cuestiones pendientes (en caso que corresponda).

**Tabla 1** – Las fases del proyecto conjunto de Marco Conceptual del IASB y el FASB (Fuente: elaboración propia, en base a la información publicada en: <http://www.ifrs.org/Current+Projects/IASB+Projects/Conceptual+Framework/Conceptual+Framework.htm>)

A medida que se finalicen las fases (cada una de las cuales constituirán

enmiendas de los capítulo del actual Marco Conceptual) se sustituirán los párrafos correspondientes. Cuando el proyecto esté terminado, el IASB dispondrá de un documento único, completo e integral denominado “el Marco Conceptual para la Información Financiera”.

La versión que hacia comienzos del año 2011 el IASB publicó ya incluye los dos primeros capítulos resultantes de la culminación de la primera fase del proyecto:

- Capítulo 1 - El objetivo de la información financiera; y
- Capítulo 3 - Características cualitativas de la información financiera útil.

También mencionaremos que:

- a. el Capítulo 2 tratará del concepto de entidad que informa<sup>2</sup>; y
- b. el Capítulo 4 contiene el texto restante del Marco Conceptual (1989).

Al final de la publicación del IASB se muestra una “tabla de concordancias”, donde se puede visualizar claramente la forma en que se corresponden los contenidos del Marco Conceptual (1989) y el Marco Conceptual (2010).

### **3 OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL USUARIO DEFINIDO**

El Marco Conceptual del IASB (2010) incluye un capítulo dedicado al concepto de información financiera con propósitos generales. En su párrafo OB 2 se señala:

El objetivo de la información financiera con propósito general es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad [...].

Claramente, se adopta la perspectiva de los “inversores y proveedores de

---

<sup>2</sup> El IASB publicó un proyecto de norma sobre este tema en marzo de 2010 con un periodo para recibir comentarios que finalizó el 16 de julio de 2010.

crédito (prestamistas)” –actuales o potenciales–, enfoque que ya había sido defendido por el FASB (1978), en su Statement of Financial Accounting Concepts (SFAC) N° 1.

L. Todd Johnson (Johnson: 2004; 1) se refirió de este modo a cómo la SFAC N° 1 acotó la perspectiva del usuario a la de inversores y prestamistas:

The objectives flow from the more general to the specific. The objectives begin with a broad focus on information that is useful in investment and credit decisions.

Que traducimos del siguiente modo:

Los objetivos fluyen de lo más general a lo específico. Los objetivos [de los estados financieros] empiezan con un amplio foco en la información que es útil para las decisiones de inversión y de crédito.

Podemos notar que:

- a. se hace hincapié en la información que requieren aquellos que – de algún modo – arriesgan capital<sup>3</sup>; y
- b. para poder satisfacer los requerimientos informativos de este tipo de usuarios “acotados”, se deberá hacer foco en el valor predictivo de la información (al inversor o al proveedor de crédito le interesa conocer la capacidad de repago que existe de su capital, y eso sucederá indefectiblemente en el futuro).

Johnson (Johnson: 2004; 1) agrega que “[...]information about an entity’s economic resources, the claims to those resources, and changes in them (including measures of the entity’s performance) [...] is useful to investors and creditors in assessing the entity’s cash flow prospects” (“la información sobre los recursos económicos de la entidad, las reclamaciones de sus recursos, y los cambios en ellos (incluidas las medidas de desempeño de la entidad) [...] son útiles para los inversores y los acreedores en la evaluación de las proyecciones de

---

<sup>3</sup> Sobre esto, Sousa afirmó (Sousa Fernandez: 2007; 34) —siguiendo a Tua— que así se “abandona la búsqueda de una verdad única” para re-direccionar la disciplina hacia la “búsqueda de una verdad orientada al usuario”.

los flujos de caja de la entidad”).

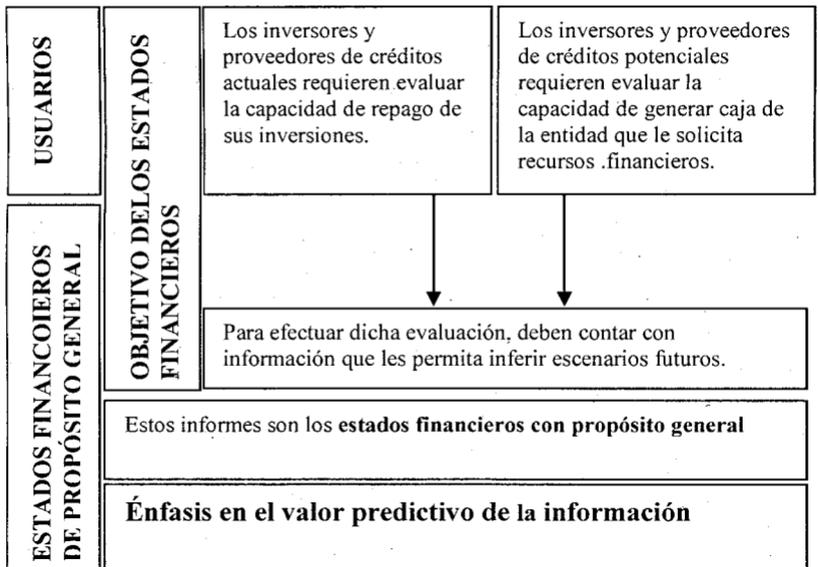
Al respecto, Hoogervorst (Hoogervorst: 2011; 2) ha expresado:

After all, financial reporting was born out of the necessity to give investors adequate information on company they are providing capital for. The interest of the investor will always remain the main focus of accounting standard setting.

Es decir:

Ante todo, los reportes financieros nacieron de la necesidad de brindarle a los inversores información adecuada sobre la compañía a la que ellos le han provisto capital. El interés del inversor seguirá siendo siempre el principal foco de los organismos emisores de normas de contabilidad.

El siguiente gráfico (Gráfico 1) intentamos relacionar los conceptos que sustentan el enfoque del “usuario acotado” y como esto re-orienta la información de los estados financieros, hacia un nuevo producto con mayor énfasis en el valor predictivo de la información:



**Gráfico 1** – Relación entre los conceptos de “usuarios” “objetivos de los estados financieros”; “estados financieros de propósito general” y “valor predictivo de la información” (Fuente: elaboración propia).

En palabras del propio Marco Conceptual (2010):

Las expectativas de inversores, prestamistas y otros acreedores sobre rentabilidades dependen de su evaluación del importe, calendario e incertidumbre sobre (las perspectivas de) la entrada de efectivo neta futura a la entidad. Por consiguiente, **los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes o potenciales necesitan información que les ayude a evaluar las perspectivas de entrada de efectivo neta futura a la entidad**<sup>4</sup>.

#### **4 LA HIPÓTESIS DEL DEVENGADO: ¿UNA BUENA METODOLOGÍA PARA PREPARAR INFORMACIÓN SOBRE EL PASADO O UNA NECESIDAD PARA PODER EVALUAR BIEN LAS PERSPECTIVAS FUTURAS?**

Un importante cambio conceptual que propone el IASB en su nuevo Marco Conceptual (2010) lo encontramos en la definición de la “base de acumulación o devengo”, comúnmente conocido como hipótesis de devengado.

En el documento bajo análisis se indica que “la contabilidad de acumulación (o devengo) (...) proporciona una mejor base para evaluar el rendimiento pasado y futuro<sup>5</sup> de la entidad (...)”.

Esto podría parecernos contradictorio: ¿cómo una metodología tradicionalmente pensada “para darle a cada período lo suyo” podría ayudarnos a evaluar el futuro, si los períodos sobre los que se informan (aquellos a los que “se les da lo suyo”) son del pasado?

---

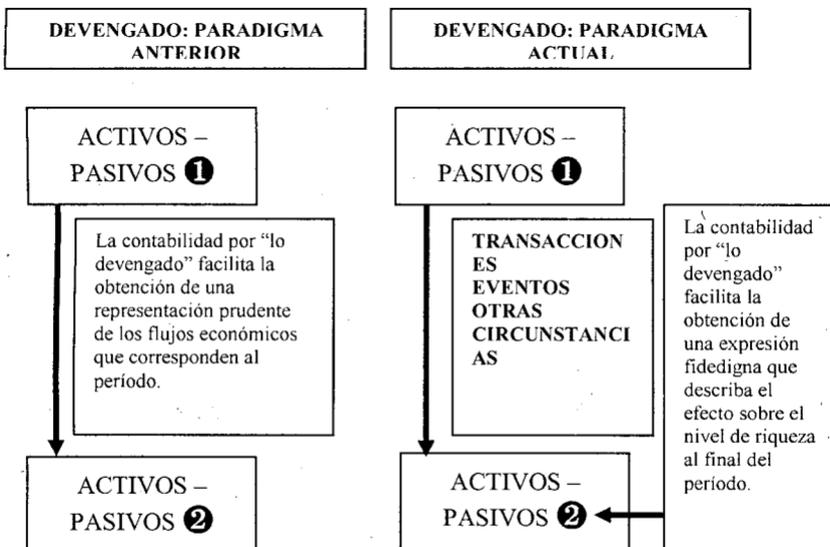
<sup>4</sup> La negrita y el subrayado son nuestros.

<sup>5</sup> El subrayado es nuestro.

La clave está en la definición que el Marco Conceptual da sobre la contabilidad de acumulación o devengo (hipótesis del devengado):

“La contabilidad de acumulación (o devengo) describe los efectos de las transacciones y otros sucesos y circunstancias sobre los recursos económicos y los derechos de los acreedores de la entidad que informa en los periodos en que esos efectos tienen lugar, incluso si los cobros y pagos resultantes se producen en un periodo diferente.” (MC 2010, OB 17)

Como vemos, el principio de devengado no busca “imputar las variaciones patrimoniales cuando ocurren”, sino “describir el efecto de las transacciones y otros sucesos y circunstancias sobre recursos (activos) y derechos de los acreedores (pasivos)”. Por lo tanto, el principio del devengado ya no tiene como objetivo principal preparar un adecuado y “prudente” estado de resultados, sino llegar a una expresión de los recursos netos (activos y pasivos) de una entidad al final de un determinado período:



**Gráfico 2 – diferentes paradigmas sobre el principio del devengado (Fuente: elaboración propia)**

El referido cambio de paradigma tuvo un consecuente impacto en la preeminencia de la situación financiera por sobre la determinación de los resultados.

Por años, el enfoque que primó en Contabilidad fue el de la preeminencia de los resultados por sobre los activos y pasivos (Johnson: 2004; 1):

Proponents of the revenue and expense view focus on what they view as the performance of the reporting entity as depicted by its reported income. In their view, income (or loss) for a period would be distorted unless it results from the proper matching of revenues and expenses in the period. Consequently, many items that are regarded as nonmonetary assets and liabilities are byproducts of the matching process. Receipts of the current period that are deemed to be revenues of future periods are deferred to those periods by means of deferred credits that are treated as liabilities. Similarly, expenditures of the current period that are deemed to be expenses of future periods are deferred to those periods as deferred charges (debits) that are treated as assets. Thus, assets and liabilities are the residuals of the matching process, the debits and credits that remain on the books after they have been closed.

Que traducimos:

Los defensores de un enfoque basado en ingresos y gastos entienden el desempeño de la entidad según lo representado por sus ingresos declarados. En su opinión, el ingreso (o pérdida) por un período sería distorsionado a menos que se deriven del correcto apareamiento de los ingresos y gastos en el período. En consecuencia, muchos ítems que se consideran como activos y pasivos no monetarios son subproductos del proceso de acumulación. Los ingresos del ejercicio corriente que se deban considerar 'resultado' en periodos futuros se difieren a estos periodos por medio de las 'ganancias diferidas', que se consideran pasivos. Del mismo modo, los gastos del ejercicio corriente que se deban considerar 'resultados' de ejercicios futuros se difieren a los periodos como cargos diferidos (débitos) que se consideran activos. Por lo tanto, los activos y pasivos son los residuos de la acumulación, los débitos y créditos que quedan en los libros después de haber sido cerrados.

Este cambio de enfoque – en apariencia inocuo – está relacionado con la necesidad de otorgarle mayor potencialidad predictiva a los estados financieros de propósito general.

Dado que un activo es “una expectativa de caja futura”, y un pasivo es “una expectativa de salida de caja futura”, poner el foco de atención en el reconocimiento y medición de los activos y pasivos es coherente con el objetivo de los estados financieros y con las necesidades de sus usuarios (tal como han sido definidos).

Consecuencia de esto es el desarrollo de la “Clean Surplus Theory” o “Teoría del Excedente Limpio” (Mattessich: 2002), y el concepto del “otro resultado integral” al cual se refiere Hoogervorst del siguiente modo (Hoogervorst: 2011; 4-5):

The distinction between the P&L<sup>6</sup> and Other Comprehensive Income is another example of accounting standards being sensitive to preventing noise in the income statement. While the definition of OCI is in need of a firmer theoretical underpinning, it is a pragmatic way of shielding the P&L from volatility in the balance sheet that does not truly reflect the financial performance of the entity.

Que traducido es:

La distinción entre la ‘ganancia y pérdida’ y los ‘otros resultados integrales’ (ORI) es otro ejemplo de que las normas contables son sensibles a la prevención del ruido en la cuenta de resultados. Si bien la definición de la ORI necesita de un apoyo teórico más firme, es una forma pragmática de proteger a la ‘ganancia y pérdida’ de la volatilidad en el balance que no refleja verdaderamente la situación financiera de la entidad.

---

<sup>6</sup> “P&L” es un acrónimo de origen inglés muy utilizado para denominar al “estado de resultado” (profit & losses). En el apartado transcripto se lo emplea para referirse a uno de los subtotales que deben incluirse en el estado de resultados integrales (comprehensive income statement) de acuerdo con la NIC 1. Para mayor información sobre el concepto de “resultado” en el ámbito de las NIIF, recomendamos leer Casinelli (2010), “Implicancias de la adopción de las NIIF en la definición y presentación del resultado contable”, Enfoques, La Ley, N° 4/2010, Buenos Aires, abril.

## 5 LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA “INFORMACIÓN FINANCIERA ÚTIL” DEFINIDAS POR EL IASB

El Capítulo 3 del nuevo Marco Conceptual (que abarca los párrafos CC1 a CC39) está destinado a “las características cualitativas de la información financiera (...) que van a ser probablemente más útiles a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para la toma de decisiones sobre la entidad que informa a partir de la información contenida en su informe financiero” (MC 2010, C1).

En este apartado podemos notar aun más explícitamente la preferencia que el IASB le ha otorgado al valor predictivo de la información financiera por sobre su valor confirmatorio.

- La información financiera es capaz de influir en las decisiones si tiene valor predictivo, valor confirmatorio o ambos. (...)
- El valor predictivo y confirmatorio de la información están interrelacionados. La información que tiene valor predictivo habitualmente también tiene valor confirmatorio.

Como podemos notar en la última afirmación transcrita del Marco Conceptual del IASB (2010), se indica que “la información con valor predictivo habitualmente tiene valor confirmatorio”, pero no se asevera la situación inversa.

Por lo tanto, podemos afirmar que el enfoque adoptado es el siguiente:

**Si bien la información de los estados financieros no es “información prospectiva”, para ser útil tiene que facilitar la inferencia sobre riesgos e incertidumbres asociadas al futuro de la entidad que informa.**

## 6 COMENTARIOS FINALES

Es evidente que en su revisión conceptual, el IASB le está dando un rol preponderante a la capacidad que la información para facilitar la “inferencia prospectiva” de inversores y otros proveedores de capital.

Este enfoque es coherente con el objetivo de los estados financieros, con

la acotación del usuario-target y con aquello que se requiere para tomar decisiones de inversión o financiación. Desde esta perspectiva, los estados financieros no deben entenderse como un documento que revela minuciosamente lo que sucedió, sino como un reporte que permite, a partir de lo sucedido, poder evaluar las perspectivas futuras de la entidad que informa.

La Contabilidad Financiera está llamada a ser una herramienta fundamental en la defensa del interés público, y los desarrollos en lo que el Dr. Mario Biondi denomina “teoría contable normativa” están orientados a potenciar el valor predictivo de la información: así, se espera colaborar con el desarrollo de los mercados, aportando mayor transparencia a la información que los agentes económicos emplean.

Habrá quien argumente que “para poder dotar de mayor valor predictivo a la información histórica, los criterios de medición se deberían alejar cada vez más del pasado (costo histórico) y acercarse a los valores razonables que los mercados interpretan (no sólo de la fecha de los estados financieros, sino incluso del futuro). ¡Esto podría ser peligroso! Cuanto menos empleemos el costo histórico, más subjetiva será la información.”

Frente a este razonamiento, nuestra posición es la siguiente: resulta más peligroso para la calidad de la información emplear el costo histórico “por prudencia” que utilizar información “subjetiva”, que esté correctamente explicada para el usuario. Desde luego, habrá que ser cuidadoso en establecer los requerimientos suficientes para informar los criterios que sustentan las estimaciones efectuadas.

[...] Una estimación de un precio o valor no observable no puede señalarse que sea exacto o inexacto. Sin embargo, una representación de esa estimación puede ser útil si el importe se describe con claridad y exactitud como que es una estimación, se explican la naturaleza y limitaciones del proceso de estimación, y no se han cometido errores al seleccionar y aplicar un proceso adecuado para desarrollar la estimación.

Una representación fiel, por sí misma, no da necesariamente lugar a información útil. Por ejemplo, una entidad que informa puede recibir propiedades, planta y equipo mediante una subvención del gobierno. Obviamente, informar de que una entidad adquirió un activo sin costo

representaría fielmente su costo, pero esa información no sería probablemente muy útil. (MC, 2010, CC 15 – 16).

Parecería que el sentido común y la coherencia comienzan a tener mayor lugar en la preparación de los estados financieros, y empezamos a conciliar lo que pensamos acerca de la Contabilidad con aquello que sus usuarios – los “de carne y hueso” – necesitan de ella.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Casinelli, H. (2010) - “Implicancias de la adopción de las NIIF en la definición y presentación del resultado contable”, La Ley, N° 4. Argentina.
- Financial Accounting Standards Board (FASB) (1978) - “Statement of Financial Accounting Concepts N° 1: Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises”. Estados Unidos.
- Hoogervorst, H. (2011) - “A time for change? The objectives of financial reporting”, conferencia organizada por la Comisión Europea. Bélgica.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2010) - “El Marco Conceptual para la Información Financiera 2010”. Inglaterra.
- Johnson L. T., (2004) - “Understanding the Conceptual Framework”, publicado en The FASB Report. Estados Unidos.
- Matessich, R. (2002) - “The Theory of Clean Surplus and its Evolution: Survey and Recent Perspectives”, en Revista de Filosofía y Epistemología de las Ciencias Económicas N° 1.

- Sousa Fernández, F. (2007) - “El resultado global en el ámbito de la información financiera internacional: marco conceptual, análisis comparado de normas y un estudio empírico para grupos europeos cotizados en NYSE y NASDAQ”, (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria, España.
- Tua Pereda, J. (2009) - “Contabilidad y Desarrollo Económico: El papel de los modelos contables de predicción, especial referencia a las NIC’s”. España.



## **Capítulo 3**

# **INFORMACIÓN PROSPECTIVA DESTINADA A USUARIOS EXTERNOS DE ESTADOS FINANCIEROS**

**Informe preparado por  
JOSE LUIS PUNGITORE**

## 1 LAS SEMILLAS DEL PRESENTE

Excepto aquellos que son producto de la diosa fortuna, los desempeños empresarios excepcionalmente buenos o malos, al igual que sus operaciones novedosas, no aparecen de la noche a la mañana; por el contrario, responden a ciclos en el que se respetan períodos de:

estudio de las perspectivas tecnológicas y de la evolución de los mercados;

desarrollo interno de productos;

maduración de convergencias;

evaluaciones de estrategias y planes;

para finalmente sí decidir la oferta a proponer al mercado, la que finalmente desembocará en un resultado objeto de evaluación. Un tiempo después, tan-to en forma positiva como negativa, se materializarán como impactos contundentes en los estados financieros de la empresa.

En otras palabras, si observamos detenidamente el presente, tendremos la posibilidad de apreciar semillas de sucesos que pueden ocurrir en el futuro. Después, el hecho de que esos sucesos ocurran o no, es contingente, y forma parte de la contingencia propia en la que se encuentran indisolublemente asociadas todas las acciones humanas.

En esa dirección, la paulatina adopción a nivel mundial de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), propicia no sólo la universalización del lenguaje de los negocios, sino también la revelación de más información y de mayor calidad.

## 2 PREVISIONES, TEORÍAS Y DATOS

Conociendo el entorno en el que opera una empresa, no es difícil inferir las oportunidades y amenazas que la acechan, si se cuenta con *información* adecuada, y con sentido dinámico. Y es en esa línea de pensamiento donde puede

insertarse perfectamente el concepto de previsión.

“Las previsiones son respuestas a preguntas de la forma ‘Qué ocurrirá a x si se produce p?’, ‘¿Cuándo se producirá x si se cumple p?’ y otras análogas”. (Bunge, 1979, Pág. 625).

En nuestro caso, x puede ser una empresa, y p una particular situación de contexto conjuntamente con el aprovechamiento de la oportunidad.

En el ámbito científico, a las previsiones se las denominan predicciones. En el ámbito empresarial, se habla de pronósticos; esto es, de la mejor estimación (de acuerdo con nuestro leal saber y entender, del grado en que un objetivo o un determinado estado de situación ha de ser alcanzado. “En términos generales, los pronósticos sirven para tener una visión anticipada del futuro, y quedar mejor posicionados ante los cambios que vayan a producirse.” (Pungitore, 2003, página 127)

Pero, para que el pronóstico se cumpla, entre otras cosas es necesario que en nuestra unidad de análisis (la empresa que emite los estados financieros) exista la voluntad de influir sobre el contexto: en otras palabras, aprovechar la oportunidad de realizar –por ejemplo- un buen negocio.

En este sentido, la calidad profesional y orientación estratégica de los directivos, gerentes, empleados y obreros juega un papel muy importante ya que, para su plena realización, toda idea debe convertirse en acción efectiva.

Retomando los conceptos de Bunge, podemos afirmar que las predicciones se obtienen a partir de teorías y datos. En nuestro caso, las teorías se referirán a la forma en que estimemos que evolucionarán los negocios de la empresa que estemos analizando, pero el punto de partida tendrá que estar dado por la disponibilidad de datos: datos acerca de su situación actual, y también datos históricos, ya que seguramente ninguna empresa se suicidará económicamente publicando los datos futuros (que surgirán de sus previsiones), pues éstos pueden estar al alcance de sus competidores, y ser usados en su perjuicio.

Podremos tener dudas acerca de la validez de una teoría, pero con los datos contenidos en un estado financiero ocurre algo totalmente distinto, ya que contienen un sentido fáctico, de hecho. Dice Herbert A. Simon, el único Premio

Nobel que obtuvo la administración de empresas (aunque bajo el rótulo de economía de la empresa): “En principio, las proposiciones de hecho pueden ponerse a prueba para determinar si son verdaderas o falsas, si realmente ocurre lo que ellas afirman acerca del mundo o si no ocurre.” (Simon, Pág. 44)

Sin embargo, la calidad de los datos presentados, la pericia evidenciada en desempeños anterior, el mantenimiento o refuerzo del plantel directivo y gerencial, entre otros, podrán ser indicios –débiles, es cierto- de su capacidad futura de realizar buenos desempeños. El inversor, o el usuario externo en general, podría llegar a realizar apreciaciones, en base a su juicio y su conocimiento del mercado, sobre el mapa de recorrido futuro de la empresa, y tomar decisiones del tipo de:

Conservar una inversión en acciones, incrementarla o desprenderse de ella;

Confiar en la calidad de los productos actuales o futuros, entre muchas otras.

### **3 INFORMACIÓN Y DATO**

Carácter relativo de la información: Generalmente se distinguen los conceptos de información y dato, según el lugar que ocupen en la cadena de producción de conocimiento: los datos serán la materia prima, y la información el producto terminado. Pero convengamos que el de información es un concepto relativo: cierta información, producto terminado del proceso A, bien podrá ser materia prima del proceso B, y así sucesivamente. Es por ello que en este trabajo utilizaremos información en un sentido general y amplio: a veces será entrada (input) al proceso, y a veces será salida (output); y cuando se generen dudas, se harán las aclaraciones del caso.

### **4 LA IMPOSIBILIDAD DE NO COMUNICAR**

Paul Watzlawick, en su obra Teoría de la Comunicación Humana, menciona y describe algunos axiomas exploratorios de la comunicación. Entre ellos, es de particular interés para este trabajo el axioma N° 2: la imposibilidad de

no comunicar:

En su línea de argumentación, Watzlawick destaca que “no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o para expresarlo de modo aún más simple, es imposible no comportarse.” (Watzlawick, Pág. 50). Y luego agrega: “Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, de comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar.”

Con lo expresado, el autor quiere decir que tanto que la actividad como la inactividad, las palabras como el silencio, siempre tienen valor de mensaje e influyen a las demás personas; éstas, a su vez “no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”.

Es por ello que es de vital importancia, en nuestro caso, para el usuario externo de los estados financieros de una empresa, que exista información explícita y confiable por parte de las empresas emisoras, de modo tal de minimizar la existencia de agujeros de información que puedan ser llenados por rumores, especulaciones, noticias malintencionadas, que distorsionen la capacidad de análisis.

## **5 PERSPECTIVA VS. PREVISIÓN**

El concepto de Prospectiva: En un sentido amplio, el término prospectiva re-presenta herramientas y metodologías que tienen al futuro como objeto de estudio. En un sentido más estricto, “la prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él” (Mojica, Pág. 105). Es característica saliente el esfuerzo e intención del actor por modificar un futuro, del que no se resigna a ser un simple espectador.

Por otro lado, el concepto de prospectiva se opone al de previsión que hemos analizado en la sección # 2, que supone una conducta neutral del actor frente al fenómeno cuya trayectoria pretende analizar y conocer. Aunque, indudablemente, la prospectiva se alimenta de la previsión, sin la cual carecerá de punto de partida para su accionar.

En todos los casos, es indudable la necesidad de contar con información confiable acerca del presente de una empresa (situación actual) y del contexto en

el que opera, pero que también apuntará hacia el futuro -con un sentido dinámico- permitiendo así inferir sus posibles trayectorias.

La responsabilidad por la inferencia quedará en manos de los analistas financieros o de los usuarios externos; pero es indudable e indiscutible que será de la empresa la responsabilidad de proporcionar información amplia y con-fiable. Y ése será el precio que deberá pagar por la tarea de intentar conquistar la voluntad del inversor, quien -lejos de ser un sujeto pasivo en esta historia- confía sus ahorros a la ventura de una empresa.

## 6 PROSPECTO

En esta sección nos referiremos al prospecto financiero, y su contribución a la revelación de información de una empresa que se encuentra a punto de ofrecer algún producto financiero (como las acciones y las obligaciones negociables, entre otros) al mercado. Pero antes, es importante destacar que prospectiva y prospecto tienen la misma raíz etimológica; según el diccionario de la Real Academia Española:

**prospectivo, va.**

(Del lat. *prospicere*, mirar).

1. adj. Que se refiere al futuro.

2. f. Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia.

-----  
**prospecto.**

(Del lat. *prospectus*, de *prospicere*, mirar, examinar).

De acuerdo con las Normas de la Comisión Nacional de Valores (CNV), texto ordenado 2001, vigentes al 5 de mayo de 2011, un prospecto deberá ser emitido y dado a publicidad, en oportunidad de:

- autorización de ingreso al régimen de oferta pública de valores negociables, o
- autorización de oferta pública para una suscripción de valores negociables

debiendo seguirse el modelo establecido en el Anexo I del Capítulo VIII.

Las citadas normas también prevén la emisión y publicidad de prospectos en los casos en que las entidades:

- realicen oferta pública de sus valores negociables en mercados del exterior,
- soliciten autorización de oferta pública y realicen aumentos de capital por suscripción pública en la sección de cotización de acciones tecnológicas,
- realicen oferta de adquisición y/o canje de valores,
- previéndose la utilización de los otros modelos que figuran en los restantes anexos del Capítulo.

El prospecto es un documento muy importante, a través del cual una compañía estima prospectivamente su ventura económica y financiera, con las contingencias implícitas de que sus negocios salgan bien o mal. Consecuentemente debe referirse a su área de actividad, a sus objetivos de negocio, riesgos, estrategias y recursos humanos (internos de distintos niveles, y asesores externos) con que cuenta.

En palabras textuales de las Normas CNV, “el prospecto constituye el documento básico a través del cual se realiza la oferta pública de valores negociables y en su redacción debe emplearse un lenguaje fácilmente comprensible para la generalidad de los lectores y que resulte fácil para el análisis y comprensión de su contenido”.

A continuación se analizarán los principales componentes del contenido prescrito en el citado Anexo I del Capítulo VIII de las Normas CNV:

- 1) Datos sobre directores, gerencia de primera línea, asesores y miembros del Órgano de fiscalización: precisándose, en términos generales y según los casos: apellido y nombre, cargo, función, antigüedad, antecedentes profesionales, cargos ocupados en otras organizaciones, de-nominación de los otros órganos de los que sean miembros, fecha de expiración de mandatos, consejos profesionales en que se encuentran matriculados, etc.
- 2) **Datos estadísticos y programa previsto para la oferta:** valores negociables o ofrecer (cantidad, precio de suscripción o método a utilizar para determinarlo, monto esperado de la emisión, porcentaje que representará sobre el total), relación precio/valor libros, período de vigencia de la oferta, agentes colocadores, lugares en que se recibirán las

solicitudes de suscripción, etc.

### **3) Información clave sobre la emisora:**

- Información contable y financiera consolidada y sintética de los últimos 3 ejercicios comerciales, comprendiendo los resultados, la situación patrimonial, principales indicadores de liquidez, solvencia, capitalización, endeudamiento y rentabilidad.
- Razones para la oferta y destino de los fondos a obtener de la misma.
- Factores de riesgo: enunciados en orden de prioridades, tales como: la naturaleza del negocio, países en los que opera, ausencia de operaciones rentables, situación financiera, posible ausencia de liquidez en el mercado de negociación para los valores negociables de la emisora, dependencia en la experiencia de la gerencia, condiciones inusualmente competitivas, inminente expiración de patentes, marcas y/o contratos importantes, dependencia de un limitado número de clientes o proveedores.

### **4) Información sobre la emisora:**

- Historia y desarrollo de la emisora: A la información sobre denominación, forma legal, fecha de constitución, plazo de duración, domicilio legal, sedes, legislación bajo la cual opera y país de constitución, número de teléfono, fax, correo electrónico, etc., deberá adicionarse relativa a:
  - eventos importantes en el desarrollo de sus negocios;
  - principales inversiones y desinversiones de los últimos 3 ejercicios;
  - adquisiciones de control por oferta pública adquiridas o sufridas;
- descripción del negocio: precisando la naturaleza de sus operaciones principales actividades, principales productos vendidos y/o servicios prestados en los últimos 3 ejercicios, principales mercados en los que opera (incluyendo un desagregado de los ingresos totales por segmento de actividad y mercado geográfico), estacionalidad del negocio principal, fuentes y disponibilidad de materias primas, canales de comercialización, métodos especiales de ventas,

efectos importantes de la regulación estatal en los negocios de la compañía, estructura y organización de la compañía y su grupo económico y su posición dentro de él.

- 
- activos fijos importantes: propiedad o arrendamiento, gravámenes, tamaño, capacidad productiva, grado de utilización, etc.
- 
- proyectos importantes, y montos de la inversión.

5) **Reseña y perspectiva operativa y financiera:** comprende información concerniente a la condición financiera de la compañía, cambios en la situación patrimonial y en los resultados de las operaciones, y causas de los cambios importantes. Se considerarán aspectos relevantes: el resultado operativo, la liquidez y los recursos de capital, las actividades de Investigación y desarrollo, patentes, licencias, etc., y la información sobre tendencias.

6) **Directores, gerencia de la primera línea y empleados:**

- Con relación a los directores y gerencia de primera línea: nombre y apellido, experiencia laboral, funciones y áreas de experiencia en la compañía, actividad principal desarrollada fuera de la emisora, edad, relaciones familiares entre miembros, acuerdos o entendimientos con los accionistas mayoritarios, clientes, proveedores, etc.; remuneraciones de los integrantes de los órganos de administración, de fiscalización, de comités especiales y gerentes de primera línea, compensaciones (incluyendo gratificaciones, opciones de acciones)
- Con relación a los empleados: número de empleados, cambios significativos, desagregación por áreas principales de actividad o ubicación geográfica.
- También se informará cualquier cambio significativo en el número de empleados, y sobre las relaciones entre la gerencia y los sindicatos de trabajadores. Si la emisora emplea un número significativo de empleados temporarios, se incluirá una información del número de empleados temporarios o un promedio de ellos durante el más reciente ejercicio económico.

➤ Propiedad accionaria.

**7) Accionistas principales y transacciones con partes relacionadas: precisando:**

➤ Accionistas principales.

➤ Transacciones con partes relacionadas.

➤ Empresas que directa o indirectamente, a través de uno o más intermediarios, controle o sea controlada por, o esté bajo el control conjunto de, la emisora.

➤ Empresas no consolidadas en las cuales la emisora tiene una influencia significativa o las cuales tienen influencia significativa sobre la emisora.

➤ Individuos con poder de voto que les dé influencia significativa, y poder de voto en otras empresas.

➤ Personal de dirección clave, y poder de voto en otras empresas.

➤ Otra información, tal como transacciones importantes realizadas o a ser realizadas, transacciones inusuales, préstamos, interés de expertos y asesores, etc.

**8) Información contable: el prospecto debe contener:**

➤ Los estados contables de los 3 últimos ejercicios.

➤

➤ Montos de exportaciones significativas

➤

➤ Información sobre procesos legales o de arbitraje, concursos comerciales, quiebras, etc.

➤

➤ Política de distribución de dividendos.

➤

➤ Cambios significativos.

**9) Información sobre la oferta y la cotización: se indicará:**

- Detalles de la oferta y la cotización, derechos de preferencia, restricciones a la libre transferencia de los valores negociables, derechos de suscripción, posibilidad de rescates anticipados, calificaciones de riesgo –de existir-, suscriptores en firme de la emisión, opciones de compra conectados, colocaciones privadas simultáneas, mercados de valores en los que se ofrecerán los valores negociables, accionistas vendedores –de existir-, existencia de disparidades sustanciales entre el precio de la oferta pública y el costo efectivo pagado por directores o gerentes de primera línea, o personas vinculadas, en los últimos 5 años, monto y porcentaje de la dilución inmediata, gastos de la emisión, etc.
- 10) **Información adicional:** tal como: capital social, acta constitutiva y estatutos, contratos importantes, controles de cambio, carga tributaria, restricciones a la distribución de dividendos, etc.

## 7 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Por citar sólo algunas, a continuación se enuncian herramientas útiles para un análisis del presente y futuro de una organización:

- modelo de las 5 fuerzas de Porter;
- análisis de escenarios;
- análisis FODA
- matriz de Ansoff
- metodología Balanced Scorecard, de Kaplan y Norton
- modelo de McKinsey de las 7 S (Shared values, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy)\*
- árboles de decisión
- tablas de decisión, etc.

Valores Compartidos, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Habilidades, Estrategia.

Este inventario parcial (modelos, metodologías, enfoques, matrices, etc.) constituyen un pequeño ejemplo de un sinnúmero de herramientas que el usuario externo podrá utilizar, a partir de su conocimiento del mercado en que opere la empresa y también de sus datos internos que revele, por decisión propia o por imposición de la regulación establecida.

## **8 EL ENFOQUE DE LA CAJA NEGRA**

Es justo, para quien toma una decisión de inversión, poder contar con información, al menos al estilo del modelo de caja negra utilizado por la ingeniería de sistemas (Ross Ashby); hacer el modelo. Y quizá, a través de la visibilidad dada por las actividades de la empresa en contacto con la sociedad, esa caja se torne un poco más transparente, aunque lejos quizá de la transparencia tan declamada por muchos.

## **9 HACIA UNA CAJA NEGRA MÁS PREDECIBLE**

En síntesis, el enfoque de análisis a adoptar por los usuarios externos, no podrá ser otro que el de caja negra, originado en la ingeniería eléctrica. Dice Ashby (Pág. 122): “Se entrega al ingeniero una caja cerrada, con terminales de entrada, en los que puede aplicar tensiones, ‘shocks’ o cualquier otra perturbación que desee, y terminales de salida, en los que se observa todo cuanto pueda. De ello debe deducir cuanto le sea posible acerca del contenido de la caja.”

En nuestro caso, ya que la caja (el desempeño de la empresa) será negra y el usuario externo no tendrá acceso a su interior, la calidad de las entradas (información a publicar) será fundamental para el proceso de análisis. De no ser así, el usuario externo, metafóricamente hablando, estará navegando a ciegas.

Las entradas (a la caja) de calidad podrán estar alojadas en los prospectos financieros de oferta inicial, y también en la publicación de informes posteriores destinados al mercado y a la autoridad regulatoria: las memorias, los hechos relevantes y la información destinada a inversores que suelen estar alojadas en sitios web específicos, son algunos de ellos.

Los siguientes son ejemplos de información adicional que las unidades de

análisis (empresas) bien podrían publicar, para atraer a los usuarios externos por la calidad de sus datos y su conducta transparente:

Tableros, en general;

Información estadística de desempeño de varios años, en forma de series de tiempo, que den cuenta de la historia de la empresa en materia de performance;

Status actual y perspectiva futura en materia de sistemas de información y seguridad informática, control interno, procesos críticos, y aprendizaje organizacional.

## 10 CONCLUSIONES

Ha quedado claro que las actitudes prospectivas son trajes que les caen mejor a los actores (empresas) que a los usuarios externos, quienes se encuentran en inferioridad de condiciones para torcer el rumbo de trayectorias y tendencias ya fijadas.

¿Y qué le queda, entonces, al usuario externo?

¿Sólo la decisión de comprar y vender tenencias accionarias, para premiar o castigar a las empresas con el direccionamiento de sus ahorros?

La respuesta a la segunda pregunta parecería ser afirmativa. Sin embargo, ¿por qué conformarse con información ex post, si el usuario externo bien podría realizar análisis ex ante, en caso de contar con información de calidad?

Y aquí reside la clave de la cuestión: como sociedad,

¿Aspiramos a que los usuarios externos tomen decisiones intuitivas?

¿O preferimos que sean fundadas en datos de hechos observables?

Este autor se inclina decididamente por la segunda de las alternativas, aun-que los datos de hechos observables se encuentren limitados por su carácter de globales, como medida de protección empresaria frente a sus competidores.

Y los fundamentos de esta elección son los siguientes:

El usuario externo sólo será plenamente responsable de sus decisiones, si cuenta con datos de calidad; entonces, sí se podrá decir que ha tomado decisiones bien o mal fundadas;

Retomando el axioma 2 de Watzlawick que reza que es imposible no comunicar, la ausencia de comunicación (de datos) dará lugar a que –aún sin mala intención, conciencia o intencionalidad del emisor- el receptor reciba información que seguramente se encontrará alejada de los datos que omitió comunicar.

De no tomar decisiones bien o mal fundadas en base a datos, al usuario ex-terno no le quedará otro camino que hacerlo en base a rumores, que podrán ser de dudosa procedencia y credibilidad, o incluso peor, mal intencionados. Y ello es altamente indeseable.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

- Ashby, W. Ross (1976) – Introducción a la Cibernética, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Bunge, Mario (1979) – La Investigación Científica, Editorial Ariel, Barcelona.
- Casinelli, Hernán P. (2008) – NIIF / IFRS – Normas Internacionales de Información Financiera - La Globalización del Lenguaje de los Negocios, Editorial Aplicación Tributaria, Buenos Aires.
- Mojica, Francisco J. (2005) – La Construcción del Futuro, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Pungitore, José L. (2003) – Planeamiento Económico y Financiero en Ambientes Complejos y Turbulentos, Editorial Osmar D. Buyatti, Buenos Aires.

- Pungitore, José L. (2008) – Sistemas de Información como Herramienta Competitiva, Editorial Temas, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1971) – El comportamiento Administrativo, 2da. Edición, Editorial Aguilar, Madrid.
- Watzlawick, Paul; Helmick Beavin, Janet y Jackson, Don D. (1985) – Teoría de la Comunicación Humana – Interacciones, Patologías y Paradojas, Editorial Herder, Barcelona.
- [www.rae.es](http://www.rae.es) – Consultas efectuadas el 5 de mayo de 2011.



## **Capítulo 4**

# **LA INFORMACIÓN PROSPECTIVA Y LOS CEOS EN EL MARCO DE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA REFLEJO DE UNA CULTURA EMPRESARIAL BASADA EN VALORES**

**Informe preparado por  
Héctor Julio Grisolia**

## 1 RESUMEN

La empresa en el mundo actual, es un tipo de organización que ocupa un papel protagónico, la influencia social que ejerce es enorme, son millones las personas que trabajan en ella. Las dimensiones conceptuales de las empresas en su conjunto ofrecen una visión completa, estas dimensiones son: dimensión funcional, dimensión técnica, dimensión financiera, dimensión jurídica-comercial, dimensión social y la dimensión ética. ¿Qué fines tiene la empresa? ¿Qué papel desempeña la empresa en la sociedad? Estas preguntas preceden a otras dos preguntas: ¿En qué sentido es posible hablar de ética en la empresa? ¿Cuál es el ámbito de la ética empresarial? la empresa ha de servir al bien de las personas sin descuidar la generación de ganancias adecuadas ya que de otro modo no podría subsistir, ya que estas son necesarias, permiten distribuir a los efectos de dar la justa rentabilidad a sus propietarios, invertir para asegurar el porvenir de las empresas y garantizar los puestos de trabajos.

El mejor entendimiento de la empresa exige la elaboración de modelos o representaciones o imágenes de la realidad.

Los tres paradigmas o modelos para explicar el funcionamiento de las empresas son: 1) Modelo mecanicista o técnico, 2) Modelo psicologista, 3) Modelo antropológico o institucional.

En la empresa se genera cultura que se expresa a través de convicciones, valores, creencias y prácticas existentes en la empresa.

Surge la pregunta: ¿qué significados o sentidos tiene el término cultura?

Los significados principales son: 1) Cultura en el sentido de cultivo, 2) Cultura en el sentido de educación, 3) Cultura como socialización, 4) Cultura como civilización.

La expresión "cultura corporativa" también resulta equívoca y por lo tanto difícil de definir en la empresa, los cuatro significados van a tener su incidencia en la noción de "cultura corporativa".

Los elementos que integran la cultura que caracterizan a cada empresa pueden ser factores que faciliten la aplicación de políticas de cambio hacia la ética o por el contrario pueden ser un obstáculo.

Ahora bien, se plantea la siguiente cuestión: ¿Qué pueden hacer los CEOs directivos y empresarios para crear culturas corporativas más éticas? Se proponen cinco sugerencias prácticas de lo que pueden hacer los que tienen responsabilidades directivas: 1) ser un ejemplo visible; 2) Comunicar expectativas éticas; 3) Impartir capacitación ética; 4) Premiar públicamente los actos éticos y castigar los inmorales y 5) Instituir mecanismos de defensa

En las empresas, podría parecer idealista incorporar la dimensión ética pues en el entorno económico prima hoy día la maximización de la utilidad en el menor tiempo posible. Debido a la alta competitividad de los mercados, y su continuo cambio, muchas empresas no se atreven a “apostar” al mediano y largo plazo que no tengan resultados materiales inmediatos.

Aunque muchos altos directivos, CEOs de empresas admiten el valor de la dimensión ética, prefieren las acciones cuantificables a corto plazo y esperar a ver la evolución del entorno para tomar nuevas decisiones en las que la ética se ve reducida a mínimas expresiones y a veces no es considerada.

La implementación de una cultura empresarial ética exige un esfuerzo de inversión, recursos y tiempo, es una inversión de mediano y largo plazo, solo así es posible entrar en el campo de la excelencia, porque exige de todos los integrantes de la empresa comportamientos que deben estar guiados por motivaciones de servicio, para lo cual es necesario considerar los valores éticos, a pesar de la dificultad que entraña su medición y evaluación.

Los códigos de ética empresarial son documentos formales, que son la expresión de los valores, creencias, actitudes y normas de una empresa que establece los principios éticos que desea conseguir en el interior de la misma y/o fuera de ella.

El código de ética corporativo refleja la responsabilidad que asume la empresa o corporación ante la sociedad para llevarlos a la práctica, se trata de la máxima expresión de la cultura empresarial porque supone todo un coherente entramado de valores deseados a aceptados por la organización y por cada una de

las personas que de un modo u otro se relacionan con ella.

El marco conceptual para el análisis de cuál es el trabajo de los CEOS se basa en que su tarea debe estar centrada en la responsabilidad de conducir tres procesos que integran la tarea de Alta Dirección en las empresas: 1) Proceso de Negocio, 2) Proceso de Dirección, 3) Proceso de Configuración Institucional.

Cada proceso está integrado por una serie de responsabilidades que le son propias a los CEOS en la práctica se orientan más por una concepción utilitarista, a pensar más solamente en: a) garantizar la viabilidad económica de la empresa; b) asegurar la supervivencia a largo plazo de la misma, la búsqueda de nuevas oportunidades y la expansión de los mercados; c) mantener en equilibrio las demandas contrapuestas de los distintos grupos de interés, de los diversos stakeholders, de manera tal que la propia empresa pueda conseguir sus objetivos, etc.

Si se toma como único objetivo de la empresa la maximización del beneficio, la empresa se margina voluntariamente del proyecto de la elaboración de un mundo más humano. Ese mundo que se caracteriza por los fenómenos de la globalización (de mercados, de localización y producción y de fuentes de financiación) y de la nueva economía, una economía veloz, ubicua, flexible, que forma parte de aquel mundo globalizado, que llevan a un capitalismo deshumanizado

Esto se ve reflejado en la investigación de campo realizada por el Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral cuando en una de sus conclusiones es que al Proceso de Configuración Institucional (liderazgo) es al que los CEOS le asignan menos prioridad y, por lejos, el que menos ejecutan. El liderazgo como fenómeno multidimensional constituye una capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. En el liderazgo se dan tres dimensiones: dimensión científico-técnica, dimensión psico-afectiva, dimensión ética.

Cuando surge la duda sobre la veracidad del comportamiento del líder, se rompe la confianza ética. Ahora bien, ¿Cómo hacer que las cosas circulen en la empresa por cauces éticos?

El liderazgo ético, es pues absolutamente necesario en la acción directiva en general y de los CEOS en particular ya que hace al Proceso de Configuración Institucional.

Las anteriores reflexiones permiten ver con mayor claridad que la relevancia y por consiguiente el contenido del rol de CEO depende del paradigma o modelo de organización que se considere.

El CEO debe tener conciencia de cuáles son sus habilidades, para mantenerlas y mejorarlas y de sus capacidades para encontrar las posibilidades de poder desarrollarlas poniéndolas en práctica.

La información prospectiva contable tradicional y la información prospectiva contable no tradicional en los procesos decisorios del CEO y sus directivos adquieren fundamental importancia. Este proceso de toma de decisiones exige el ejercicio de las virtudes de la prudencia y la integridad.

## **2 LAS DIMENSIONES CONCEPTUALES DE LA EMPRESA**

Desde un punto de vista descriptivo la empresa es en primer lugar, una realidad económica orientada a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, que está al servicio de la sociedad. La empresa en la actualidad es un elemento insustituible y es inconcebible la sociedad actual sin la existencia de la empresa.

La empresa es un sistema eficiente de satisfacción de necesidades elementales y cotidianas, como por ejemplo la recolección de residuos, provisión de alimentos, etc. en los intentos de realizar todo esto a través de la planificación estatal, la experiencia ha demostrado que ha sido poco eficaz.

La empresa en el mundo actual, es un tipo de organización que ocupa un papel protagónico, la influencia social que ejerce es enorme, son millones las personas que trabajan en ella. Esto se ve en el interés en su estudio por grupos interdisciplinarios (contadores públicos, licenciados en administración, sociólogos, filósofos, etc.) y también en la proliferación de instituciones en todas partes del mundo dedicadas a la formación de directivos.

Antes de dar un concepto único y global de lo que es una empresa, para llegar a tener una comprensión mayor y más fácil de la misma analizaremos las dimensiones conceptuales en su conjunto ofrecen una visión completa:

- a) Dimensión funcional: esta dimensión de la empresa reconoce el papel de la misma como una actividad organizada que se desarrolla en una economía de mercado y por medio de la cual se persigue obtener un beneficio al menor costo de mercado. La figura del empresario aparece como el organizador de dicha actividad, la gestión que realice de la actividad empresarial va a determinar el beneficio que obtenga la empresa.
- b) Dimensión técnica: que se refiere a la actividad de la empresa durante el proceso de transformación productiva, que representa la capacidad de la empresa para realizar transformaciones productivas, sujetas a unos costos, que persiguen la maximización del beneficio.
- c) Dimensión financiera: la empresa vista como una unidad financiera representa la capacidad de la empresa para crear valor y por lo tanto para generar capital.
- d) Dimensión jurídica-comercial. Se refiere a la forma jurídica que toma la empresa y también hace referencia a la estructura organizativa de la empresa.
- e) Dimensión social: se refiere a la empresa como un conjunto de personas que poseen creencias, valores y actitudes que configuran la cultura empresarial y que incluyen las relaciones entre los miembros de la organización, que vendrán determinadas por la jerarquía de la empresa y por las relaciones informales que surjan entre ellos.
- f) Dimensión ética: la responsabilidad ética brota de la gran influencia que tienen directamente e indirectamente sobre la vida de tantas personas. Lo que los empresarios hagan o dejen de hacer impacta significativamente en la vida de muchas personas, en el frente interno y externo de la empresa. La empresa no es un apéndice de la sociedad. El trabajo directivo y el trabajo operativo afecta a otros trabajadores, a clientes, a proveedores competidores, reguladores, auditores, asesores, etc. Las decisiones empresariales tienen un componente ético inevitable. Cabe preguntarse: ¿Nuestro obrar o accionar en el ámbito de la empresa es bueno, correcto, justo, motivado por fines éticos, conforme a la dignidad de quien ejecuta la acción y de sus destinatarios, las

personas, la competencia, los proveedores y la sociedad en general? ¿Qué sentido tendría una empresa eficiente, rentable, pero que atenta contra el hombre? Una empresa puede generar muchos recursos, ser muy rentable y no necesariamente goza de buena salud, porque hay formas y formas de generarlos. No da lo mismo el modo como se resuelvan los asuntos de una empresa. Hay formas correctas y formas incorrectas, hay modos mejores y peores. Importa los fines y los medios. Las empresas socialmente responsables tienen conciencia de lo mucho que se espera de ellas, no se limitan a perseguir como único foco de su accionar la rentabilidad. El gran desafío de la empresa en la actualidad es conjugar su viabilidad económica con su sustentabilidad medioambiental y social, es decir con su preocupación por los grandes problemas de la sociedad. Esta fue la principal motivación de un grupo de empresarios que se reunieron en Suiza, en pueblo de Caux en 1986, donde surgió la preocupación de reflexionar acerca de las obligaciones de la empresa. Y la Mesa de Caux nos entregó principios que están basados en dos ideales éticos fundamentales:

- 1) *Kysoei*: es un concepto japonés que significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable.
- 2) Dignidad humana: en el contexto empresarial, se entiende el valor de la persona como fin y no como medio, para la consecución de los objetivos de otros, incluso de la mayoría. La persona humana, cada hombre y cada mujer, es el principio, sujeto y fin de toda organización.

#### “PRINCIPLE FOR RESPONSIBLE BUSINESS INTRODUCTION

The Caux Round Table (CRT) Principles for Responsible Business set forth ethical norms for acceptable businesses behavior. Trust and confidence sustain free markets and ethical business practices provide the basis for such trust and confidence. But lapses in business integrity, whether among the few or the many, compromise such trust and hence the ability of business to serve humanity's needs. Events like the 2009 global financial crisis have highlighted the necessity of sound ethical practices across the business world. Such failures of governance and ethics cannot be tolerated as they seriously tarnish the positive contributions of responsible business to higher standards of living and the empowerment of individuals around the world. The self-

interested pursuit of profit, with no concern for other stakeholders, will ultimately lead to business failure and, at times, to counterproductive regulation. Consequently, business leaders must always assert ethical leadership so as to protect the foundations of sustainable prosperity. It is equally clear that if capitalism is to be respected, and so sustain itself for global prosperity, it must be both responsible and moral. Business therefore needs a moral compass in addition to its practical reliance on measures of profit and loss. THE CRT PRINCIPLES: The Caux Round Table's approach to responsible business consists of seven core principles as detailed below. The principles recognize that while laws and market forces are necessary, they are insufficient guides for responsible business conduct. The principles are rooted in three ethical foundations for responsible business and for a fair and functioning society more generally, namely: responsible stewardship; living and working for mutual advantage; and the respect and protection of human dignity. The principles also have a risk management foundation - because good ethics is good risk management. And they balance the interests of business with the aspirations of society to ensure sustainable and mutual prosperity for all. The CRT Principles for Responsible Business are supported by more detailed Stakeholder Management Guidelines covering each key dimension of business success: customers, employees, shareholders, suppliers, competitors, and communities.

#### PRINCIPLE 1 - RESPECT STAKEHOLDERS BEYOND SHAREHOLDERS

- A responsible business acknowledges its duty to contribute value to society through the wealth and employment it creates and the products and services it provides to consumers.
- A responsible business maintains its economic health and viability not just for shareholders, but also for other stakeholders.
- A responsible business respects the interests of, and acts with honesty and fairness towards, its customers, employees, suppliers, competitors, and the broader community.

#### PRINCIPLE 2 - CONTRIBUTE TO ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT

- A responsible business recognizes that business cannot sustainably

- prosper in societies that are failing or lacking in economic development.
- A responsible business therefore contributes to the economic, social and environmental development of the communities in which it operates, in order to sustain its essential 'operating' capital – financial, social, environmental, and all forms of goodwill.
  - A responsible business enhances society through effective and prudent use of resources, free and fair competition, and innovation in technology and business practices.

### **PRINCIPLE 3 – BUILD TRUST BY GOING BEYOND THE LETTER OF THE LAW**

- A responsible business recognizes that some business behaviors, although legal, can nevertheless have adverse consequences for stakeholders.
- A responsible business therefore adheres to the spirit and intent behind the law, as well as the letter of the law, which requires conduct that goes beyond minimum legal obligations.
- A responsible business always operates with candor, truthfulness, and transparency, and keeps its promises.

### **PRINCIPLE 4 – RESPECT RULES AND CONVENTIONS**

- A responsible business respects the local cultures and traditions in the communities in which it operates, consistent with fundamental principles of fairness and equality.
- A responsible business, everywhere it operates, respects all applicable national and international laws, regulations and conventions, while trading fairly and competitively.

### **PRINCIPLE 5 – SUPPORT RESPONSIBLE GLOBALISATION**

- A responsible business, as a participant in the global marketplace, supports open and fair multilateral trade.
- A responsible business supports reform of domestic rules and regulations where they unreasonably hinder global commerce.

### **PRINCIPLE 6 – RESPECT THE ENVIRONMENT**

- A responsible business protects and, where possible, improves the environment, and avoids wasteful use of resources.
- A responsible business ensures that its operations comply with best environmental management practices consistent with meeting the needs of today without compromising the needs of future generations.

#### PRINCIPLE 7 – AVOID ILLICIT ACTIVITIES

- A responsible business does not participate in, or condone, corrupt practices, bribery, money laundering, or other illicit activities.
- A responsible business does not participate in or facilitate transactions linked to or supporting terrorist activities, drug trafficking or any other illicit activity.
- A responsible business actively supports the reduction and prevention of all such illegal and illicit activities.” (published: March 2009, updated May 2010 )

### 3 LA FINALIDAD DE LA EMPRESA Y ÉTICA

¿Qué fines tiene la empresa? ¿Qué papel desempeña la empresa en la sociedad? Estas preguntas preceden a otras dos preguntas: ¿En qué sentido es posible hablar de ética en la empresa? ¿Cuál es el ámbito de la ética empresarial? (Cortina A., 1994).

En un principio para dar respuesta a las dos primeras preguntas se transcribe un texto de Milton Friedman:

“¿Qué significa decir que el ejecutivo de la empresa tiene una “responsabilidad social” en cuanto hombre de negocios? ...Esa responsabilidad consiste en dirigir el negocio de acuerdo con los deseos de aquellos (los propietarios del negocio) que se reducirán a ganar tanto dinero como sea posible siempre que se respeten las reglas básicas de la sociedad, tanto prescritas por la ley como por la costumbre moral” (Friedman M., 1966)

Friedman si bien refleja una preocupación ética, afirma que la responsabilidad del ejecutivo se concreta en dirigir la empresa de acuerdo con la voluntad de o de los propietarios, que no es que la maximización de los beneficios.

Evidentemente la empresa busca el beneficio económico, pero no sólo porque eso redunde en bien para el propietario, sino también porque éste es el indicador más seguro de que la actividad productiva desarrollada por la empresa es aceptada socialmente.

Desde esta perspectiva la maximización del beneficio representa la consolidación en el mercado, y la garantía de la continuidad de la empresa (mantenerse, ganar segmento de mercado, desarrollo tecnológico y organizacional acorde con el avance técnico y social etc.). Esto se ve reflejado en los costos y en consecuencia en los beneficios.

Por lo tanto no es correcto decir que al propietario sólo le interesa la maximización de los beneficios, pero si es cierto que hay hombre de negocios que buscan beneficios en forma rápida. La economía contemporánea, tan ávida de negocios espectaculares, se ve la búsqueda de beneficios en forma rápida, como señala Michel Albert el capitalismo anglosajón tiene puesta la mirada en el corto plazo, y se impone sobre el capitalismo de largo plazo (Albert M., 1993)

Cabe preguntarse la empresa ¿sólo al servicio de sus propietarios? El presupuesto de Friedman es que la empresa es de los propietarios del capital y nada más. Lo cual es discutible ya que la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino la existencia de la empresa como comunidad de hombres que de diversas maneras buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales. Las empresas, en alguna medida, satisfacen los intereses de los diversos grupos implicados, tanto de directamente implicados como de los indirectamente implicados, en su actividad (accionistas, directivos, empleados, proveedores, consumidores, comunidad afectada, etc.), generando beneficios.

En la medida que esos intereses son legítimos, por responder a necesidades y contribuir al desarrollo de la persona humana, las empresas suponen un servicio a la sociedad, así es como las empresas dinamizan la actividad económica y crean riqueza para toda la sociedad y no sólo para sus propietarios.

Es decir, la empresa ha de servir al bien de las personas sin descuidar la generación de ganancias adecuadas ya que de otro modo no podría subsistir, ya que estas son necesarias, permiten distribuir a los efectos de dar la justa rentabilidad a sus propietarios, invertir para asegurar el porvenir de las empresas y

garantizar los puestos de trabajos.

Por lo tanto, el ejecutivo o dirigente empresarial, o el CEO que participa en los procesos de planes de negocio, en la coordinación y en el liderazgo de la marcha general de la actividad empresarial, no pueden desentenderse de estas pretensiones legítimas.

Es decir, que la actividad de la empresa no se agota en sí misma, sino que se extiende en una relación de alteridad. La actividad de la empresa es entonces, social por su propia naturaleza y no se entiende sino en el marco de la sociedad y de las necesidades que ésta tiene a nivel de conjunto o de los individuos que la integran.

Juan Pablo II en el documento *Centesimus Annus* ha manifestado “La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto a ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”

Esta visión de Juan Pablo II coincide en gran medida con la Peter Drucker, quien ya percibió en *The Future of Industrial Man*, de 1942 que “la corporación empresarial...es una organización social, una comunidad y una sociedad, a la vez que un órgano económico” (Stein, G. 2000),

#### **4 PARADIGMAS O MODELOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

El mejor entendimiento de la empresa exige la elaboración de modelos o representaciones o imágenes de la realidad. Estos modelos constituyen el fundamento de las distintas teorías que se han elaborado sobre las organizaciones, que incluyen las empresas o corporaciones de las cuales se ocupa el presente trabajo.

Los tres paradigmas o modelos para explicar el funcionamiento de las empresas son:

### **1) Modelo mecanicista o técnico:**

Etimológicamente puede definirse como la teoría filosófica que considera la realidad como una máquina. Todos los fenómenos reales se explican en término de masa y movimiento. Las consecuencias obligadas del mecanicismo son: a) el antiteleologismo, es decir, no cabe la noción de finalidad, todo lo que se produce es por algo, y se niega el para qué; b) el determinismo: el devenir natural se desarrolla en virtud de la causalidad eficiente necesaria, según los mecanismos que se ponga en acción serán los resultados. Por consiguiente todo mecanicismo anula o por los menos, devalúa la libertad; c) el reduccionismo, lo mencionado en a) y b) implican una reducción de la realidad a unos factores fácilmente manejable, y por último d) existe en el mecanicismo una tendencia simplificadora que resulta el motor del mismo, y en el cual reside su mayor atractivo ya que permite manejar cualquier aspecto de la realidad con un esquema simple y, sobre todo, fácilmente inteligible. Esta concepción le proporciona al empresario un esquema claro y sencillo de su empresa y las pocas variables que integran este modelo le permiten la gobernabilidad de las mismas según se criterio y voluntad. El protagonismo del empresario en este modelo es absoluto, la empresa es lo que él decide. El empresario hará funcionar la empresa como una máquina (en esta postura subyace la teoría filosófica mecanicista) cuyo rendimiento estará en función de los recursos económicos, financieros y técnicos de que disponga. Si se considera a la empresa como una realidad humana, cabe preguntarse: ¿qué papel le cabe a la persona humana en el modelo mecanicista? ¿qué significan los integrantes de la empresa? En esta modelo el hombre es un medio, es parte de la organización, es un ser que construye útiles, ya que el mismo se centra en la tarea. El hombre, dentro de la lógica de este modelo, tiende a ser un mecanismo, una máquina perfeccionada. Esto no es absoluto en épocas de bonanza, el empresario tiende a ceder, a mostrarse más humanista, pero como esto no resulta del propio modelo mecanicista, sino de una condescendencia del empresario, en cuanto los beneficios o la competencia se vuelve agresiva o endurecida, por causales que pueden no ser atribuidas a la propia conducción empresaria, sino a la aparición de crisis financieras nacionales o internacionales o al establecimiento de nuevas políticas económicas. Este modelo tiene implícita o subyacente la idea de que el empresario ha si como renueva o cambia las maquinarias, o las tecnologías, ha de reducir, cambiar, en fin, disponer de las personas en función del producto o servicio. Lo primero no es la gente, ni lo último, es un medio más dentro de un mecanismo. La falla de este modelo no está en el empresario, quien se puede

lamentar de la situación, sino en la insuficiencia conceptual del modelo, ni la empresa, ni el hombre es una máquina ni asimilable a una máquina. La realidad empresarial y humana es compleja, no se puede encerrar en un mecanismo. La confusión es tomar la parte por el todo, el modelo no es falso, es incompleto, contempla un aspecto importante de la organización de la empresa ya que esta no puede funcionar sin una estructura mínima, es necesario un sistema formal, pero este modelo reduce la empresa a su estructura formal, es decir a: a) Estructura, y organización; b) métodos y operaciones; c) control y d) retribución a los integrantes de la empresa de acuerdo con sus operaciones. Este modelo fue superado por el siguiente modelo.

## **2) Modelo psicologista:**

Este modelo además de las necesidades de subsistencia contempla las necesidades internas de la persona como el desarrollo personal, la autorrealización, autoestima etc. Es decir, que se trabaja no solo por lo que se recibe sino también por lo que representa en su espacio interior, en su vida íntima. Al sentir satisfacción por el trabajo que se realiza hay una tendencia a poner en juego la capacidad creadora y de iniciativa, por lo tanto hay algo más que el mero esfuerzo físico y/o intelectual a cambio de una remuneración, sino que también se da una colaboración más humana a cambio de una tarea en la cual se encuentra mayor satisfacción personal o interna. Hay un riesgo latente en este modelo y es que puede ser utilizado por el empresario con un cierto carácter manipulador, es decir se busca una mayor satisfacción del trabajador directivo o del trabajador operativo pero para lograr una menor resistencia a la autoridad formal lograr conseguir con mayor facilidad el alcanzar los resultados previstos o prospectivos del plan de negocios del directivo. Manipular, es el ocultar el motivo o engañar acerca de este, no implica forzar, es una deformación del gobierno político directivo. La manipulación es servirse de la acción de una persona para alcanzar un fin que el manipulador conoce y el manipulado no. La manipulación implica usar a la persona como instrumento, sería una señal de la autonomía y preeminencia de la técnica. Usar como instrumento a la persona es propio de la técnica. La manipulación siempre afecta la libertad, y la dimensión ética de la persona. La lógica del modelo psicologista lleva al empresario o directivo a que intente apoderarse de toda la energía disponible, corporal y psíquica, de las personas e integrarla al sistema organizativo para lograr sus objetivos (Aubert N. y De Gaulejac V., 1993) También puede darse el fenómeno contrario que la gente se enriquece y se aproveche de los medios que proporciona la empresa para, en su

afán de desarrollo personal, conseguir metas u objetivos personales o colectivo sectoriales.

### **3) Modelo antropológico o institucional:**

El hombre tiene dos dimensiones esenciales la individual y la social, por naturaleza es un ser social, Los modelos mecanicista y psicologista tienen en cuenta la dimensión individual de la persona, es decir sus necesidades de subsistencia y las psicológicas de desarrollo personal y de autoestima, pero deja de lado la dimensión social. Hay que tener en cuenta que el hombre es también al mismo tiempo un ser social. Como manifiesta Víctor Frankl la voluntad más fuerte del hombre es la de encontrar sentido a su existencia y no la voluntad de poder (cfr. Frankl, V. 1986)

El hombre por ser un ser social, es un ser que necesita recibir de los demás y dar y darse. El individualismo, es propio de una sociedad hedonista, consumista que la lleva al desquiciamiento, a la corrupción.

El modelo antropológico, es un modelo institucional que contempla al hombre en forma integral, en su dimensión individual y social. El hombre está inmerso en una red de relaciones sociales, interpersonales, que como ser libre que es lo hacen responsable de las consecuencias de su obrar que pueden llegar afectar a otras personas en forma positiva o negativa.

La empresa está constituida por personas reales, y esto no puede ser ignorado por el empresario ni por los directivos al pensar el modelo de empresa, caso contrario se generará insatisfacción, ineficiencia, frustración...

Así como en un sistema técnico (modelo mecanicista) únicamente se contemplan las cosas que se hacen, y en un organismo las cosas que se hacen y como se hacen, en una institución, se considera también el para qué se hacen. La institución se propone dar un sentido a toda la acción humana que coordina.

Lo que caracteriza a una institución es la consideración de unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de su accionar y educándolos en ese sentido, es decir, se contempla a la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que deben impregnar todo su obrar. En un organismo (modelo psicologista), el valor esencial viene

dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que componen la organización. En una institución el valor último es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas.

El grado de satisfacción actual es para una institución una condición necesaria de funcionamiento pero no suficiente. Condición necesaria porque si no se satisface las motivaciones actuales por encima del mínimo la institución no tendría personas con la motivación suficiente para pertenecer a la organización, pero no es suficiente porque no es la meta final de sus operaciones. ¿Por qué la satisfacción futura de una institución es la meta final? Los valores concretos que encarna una institución son aquellos que en la medida de su aceptación, ayudan a la persona a su desarrollo. Esos valores condicionan todo el operar de la organización, de manera tal que todas las acciones que se oponen a ellos son rechazadas.

## **5 LA CULTURA EN LA EMPRESA**

La empresa es, en primer lugar, una realidad de carácter económico orientada a la producción y/o distribución de productos y/o servicios de un modo eficiente, pero no es solo una unidad de producción o una institución exclusivamente económica, es también una organización y una comunidad de personas y una institución social interdependiente con otras instituciones y grupos sociales dentro de la sociedad.

Es decir, en la empresa se genera cultura que se expresa a través de convicciones, valores, creencias y prácticas existentes en la misma. Todos los que integran la empresa contribuyen a generar la cultura existente de modo especial el CEO, empresarios y sus directivos.

Primero surge la pregunta: ¿qué significados o sentidos tiene el término cultura? Ya que una de las mayores dificultades para entender la expresión cultura empresarial es de tipo semántico y está ligada a los varios significados que tienen las palabras cultura. Como suele ocurrir cuando existen palabras polisémicas no hay ningún modo de reducir esa pluralidad. Es preciso acostumbrarse a funcionar con varios significados simultáneos y aclarar, en cada caso, cuál se está utilizando (Gómez Pérez, R 1993)

Los significados principales son:

- a) Cultura en el sentido de cultivo: Procede de palabra latina “cultus, -us”, que significa “acción de cultivar o practicar algo”, y connota lo que el cultivo tiene de cuidado, de esmero, de asiduidad, en este sentido, cultura implica una atención especial. La cultura sería, por tanto, el resultado de cultivar el conocimiento; las amistades, las relaciones humanas e, incluso, el propio sentido del gusto. Desde el 1700 se difunde el sentido de cultura como cultivo de lo mejor del hombre y se ha mantenido hasta hoy, aplicado también a los grupos sociales, entre ellos la empresa.
  
- b) Cultura en el sentido de educación: Un significado cercano al anterior es el de cultura en el sentido de educación. Así, “tener cultura” quiere decir poseer cierta educación, saber más que la media. Tener cultura significa, en ese sentido, poseer una educación posiblemente superior, “parece que el propósito de la educación es transmitir cultura, con lo que la cultura se reduce a lo que puede ser transmitido por la educación. Si bien se reconoce que la “educación” es quizá algo más amplio que el sistema educativo” (Eliot, 1984, 147)
  
- c) Cultura como socialización: Este sentido de cultura, no es muy usual en el lenguaje ordinario, pero está implícito en muchas expresiones. En la dimensión social del sentido de cultura como educación aparece el término “socialización”, o “aclimatación social”.

La de cultura sería el conjunto de ideas, creencias, técnicas, modos de comportamiento, actitudes, etc. que modelan a la persona en su dimensión individual y social, es decir como individuo y como miembro de un grupo social. Todo grupo social, desde una pandilla de adolescentes hasta una sociedad nacional, “socializa” o “acultura” a sus miembros. En las sociedades complejas, y económicamente desarrolladas, como las actuales sucede que los mecanismos de aculturación son variados y cambiantes. Dentro de las mega culturas, las diferencias persisten hasta el punto de que se puede hablar de numerosas subculturas o simplemente culturas dentro de la más general.

- d) Cultura como civilización: Tienen interés otras “culturas” en la medida en que tienen algo diferente a la nuestra. La diversidad, cobra interés, de lo que no se espera como normal. Junto a unos rasgos comunes, existen otros diferenciadores. Son los patrones de comportamiento, artes, creencias y

características del pensamiento de una comunidad que se transmiten socialmente.

La expresión "cultura corporativa" también resulta equívoca y por lo tanto difícil de definir en la empresa, los cuatro significados van a tener su incidencia en la noción de "cultura corporativa". Los filósofos entienden por cultura, en sentido amplio, el orden y la significación de la vida, en un espacio social y dentro de una historia común (Eliot, 1984, 25) La cultura expresa, por tanto, "el cultivo de algo ya existente, el cuidado de una realidad vital, el crecimiento del hombre. Su misión es la de perfeccionar la naturaleza humana, completarla y revelarla a sí misma." (Llano, 1988, 56-57)

## **6 NIVELES DE LA CULTURA EN LA EMPRESA**

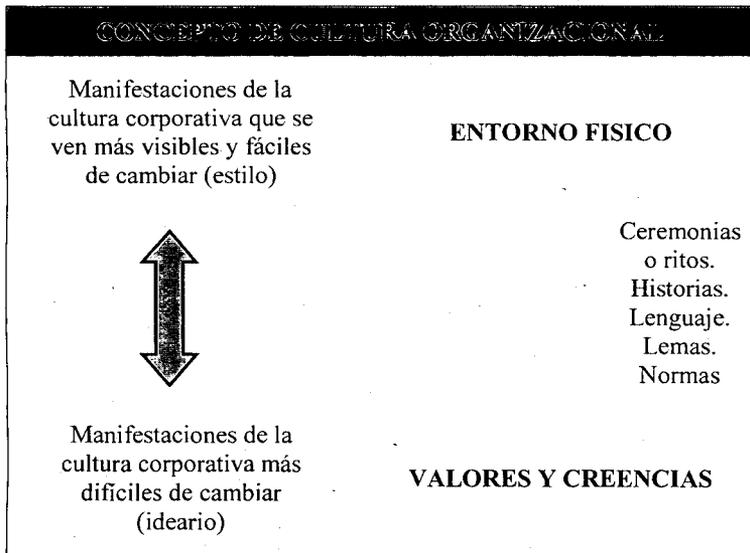
La cultura de la empresa viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros, es la manera como se hacen las cosas en el día a día. Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. Las compensaciones y los incentivos al rendimiento tienen una importancia singular: si están bien diseñados, manifiestan y respaldan los valores y creencias en que se apoya la organización; en caso contrario, pueden resultar contraproducentes. Al aproximarnos al concepto de manera descriptiva nos encontramos con que, tan pronto como entramos en contacto con una empresa, percibimos que ésta es mucho más que la imagen que proyecta al exterior, pero también es mucho más que su estructura, su red de distribución o su entramado financiero, es mucho más, incluso, que sus políticas y objetivos.

Sustentado en estas aclaraciones podemos percibir ciertos elementos difíciles de definir, omnipresentes pero intangibles que dirigen la conducta de los componentes de la cultura corporativa (Rodríguez Porras, J.M., 1991, 173) Por consiguiente cabe considerar la cultura como un todo formado por dos niveles: uno más superficial y por ende más visible y fácil de cambiar, que está en el plano de lo observable: aspectos del entorno físico, ceremonias o ritos, el lenguaje, los lemas, los símbolos, las anécdotas y las historias que se transmiten de unos a otros, los reglamentos, las normas, código de ética, etc. Son las formas comunes y difundidas de actuar del grupo. La fuerza de la costumbre hace que vayan arraigando y se conviertan en guías de actuación para las personas que se

incorporan en la empresa, es decir, se genera lo que se denomina el estilo institucional.

Este, se basa en un cierto ideario, en unos principios y valores compartidos que guían, bajo los que cabe pensar que hay un núcleo de creencias comunes, una cosmovisión acerca del mundo, del ser humano, del papel de las empresas, que es lo que en el fondo permite llegar a acuerdos en lo más superficial.

La expresión gráfica de lo manifestado es:



Fuente: Adaptado de Vélaz, I; Clima y cultura empresarial, CE y H, nro. 77

## 7 LA CULTURA CORPORATIVA Y LA ÉTICA

Los elementos que integran la cultura que caracterizan a cada empresa pueden ser factores que faciliten la aplicación de políticas de cambio hacia la ética o por el contrario pueden ser un obstáculo.

¿Qué se entiende por cultura organizacional o corporativa?

“Conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, I. 2000, 636)

Es “un modelo presunciones básicas -inventadas; descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y sentir esos problema” (Schein, Edgar 1988,25-26)

“La cultura de una empresa... (es) aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa. Así, en cuanto que marco de actuación interviene a través de dos factores capitales en la vida cotidiana de una organización, a saber: los comportamientos individuales y el proceso de toma de decisiones” (Vélaz, I. 1999, 15)

¿Se puede hablar de una mayor o menor calidad ética de la cultura corporativa u organizacional o de la cultura empresaria? Desde un enfoque psicosociológico de los estudios, se ha mantenido la neutralidad en las cuestiones relacionadas con la ética, como por ejemplo Idalberto Chiavenato (2000), que en su Introducción a la Teoría General de la Administración, ha afirmado que “ la cultura organizacional no es mala ni buena” y se ha centrado en la capacidad para cambiar ante estímulos externos, la capacidad para influir más o menos en los miembros de la organización y la capacidad para generar lealtad entre sus miembros.

Esta aparente neutralidad ética ha sido refutada por estudios posteriores. Stephen P. Robbins (2004) se plantea la siguiente cuestión: ¿Qué pueden hacer los directores para crear culturas corporativas más éticas? Y propone cinco sugerencias prácticas de lo que pueden hacer los que tienen responsabilidades directivas: 1) ser un ejemplo visible; 2) Comunicar expectativas éticas; 3) Impartir capacitación ética; 4) Premiar públicamente los actos éticos y castigar los inmorales y 5) Instituir mecanismos de defensa

En otros trabajos de corte psicossociológico más recientes como el estudio empírico de Zárrega, C y Bonache, J. (2005) centrado en el trabajo en equipo, en las variables que explican la mejora en la generación de conocimiento tienen que ver con la dimensión ética y el papel de los líderes, de actuar promoviendo la confianza mutua, la empatía, el juicio dialogado, la libertad de opinar o la disposición para compartir. (Zárrega, C y Bonache, J. 2005).

Entonces cabe preguntarse ¿Qué significa que la cultura de una organización es más ética? o mejor dicho ¿es una cultura que fomenta la mejora ética? La respuesta es estrictamente descriptiva: La cultura ética de una corporación, de una organización o de una empresa es aquel tipo de cultura organizacional cuyos elementos componentes, tanto los observables como los no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, es decir, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común de la propia organización y de la sociedad en general. Esto implica, que las normas, comportamientos, valores y creencias que comparten todos los miembros de la organización, pueden ser juzgados en sentido ético positivo.

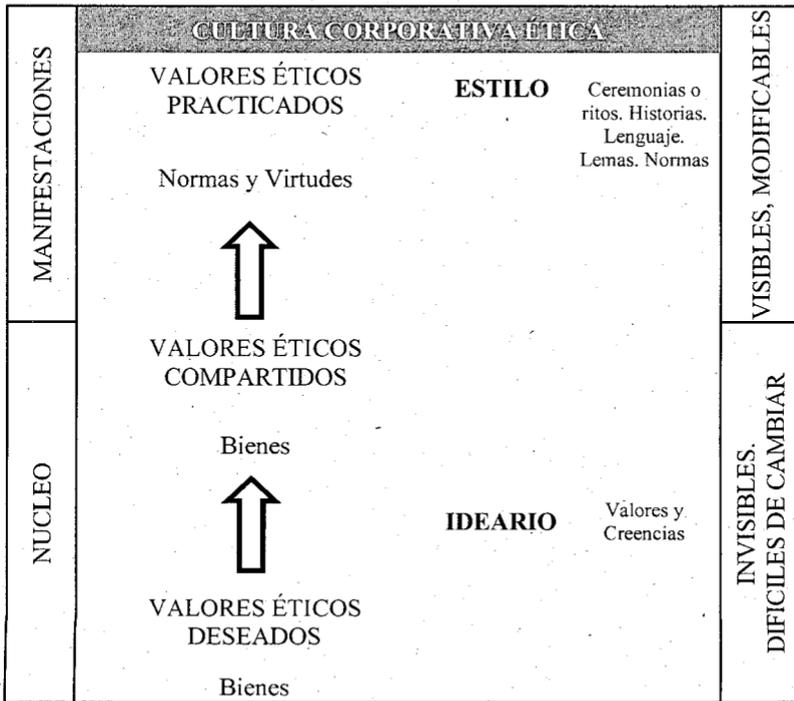
En las empresas, podría parecer idealista incorporar la dimensión ética pues en el entorno económico prima hoy día la maximización de la utilidad en el menor tiempo posible. Debido a la alta competitividad de los mercados, y su continuo cambio, muchas empresas no se atreven a “apostar” al mediano y largo plazo que no tengan resultados materiales inmediatos. Aunque muchos altos directivos, CEOs de empresas admiten el valor de la dimensión ética, prefieren las acciones cuantificables a corto plazo y esperar a ver la evolución del entorno para tomar nuevas decisiones en las que la ética se ve reducida a mínimas expresiones y a veces no es considerada.

Aunque la dimensión ética puede ser reconocida y aceptada, los valores económicos priman en la práctica de muchas empresas, lo cual explica la resistencia, el miedo, la incredulidad de la mayoría de los altos directivos y de los CEOs a la consideración de criterios y prácticas que se relacionen con la ética. Si la empresa se concentra solamente en la eficacia y en la eficiencia, y considera mínimamente la ética o directamente no la considera no será posible lograr la excelencia empresarial en todas sus dimensiones.

La implementación de una cultura empresarial ética exige un esfuerzo de inversión, recursos y tiempo, es una inversión de mediano y largo plazo, solo así

es posible entrar en el campo de la excelencia, porque exige de todos los integrantes de la empresa comportamientos que deben estar guiados por motivaciones de servicio, para lo cual es necesario considerar los valores éticos, a pesar de la dificultad que entraña su medición y evaluación.

La expresión gráfica sería la siguiente:



Fuente: Adaptado de Vélaz, I; Clima y cultura empresarial, CE y H, nro. 77

## 8 LA ÉTICA Y LOS CODIGOS DE ÉTICA EMPRESARIALES

La ética es la ciencia del comportamiento humano, es decir, califica lo que “se hace” a la luz de lo que “se debe hacer”, juzga al hombre como “es” a la luz de como “debe ser”. Además, la ética dice como pasar del “ser” al “deber

ser". El cómo pasar es el papel de la norma, la regla de comportamiento para alcanzar el fin.

La ética constituye una racionalidad teórica a la vez que práctica, no sólo mira a los resultados de la acción sino a quien la realiza. El ser humano no es una máquina que decide, sino que el ser humano "se decide".

Los códigos de ética empresarial son documentos formales, que son la expresión de los valores, creencias, actitudes y normas de una empresa que establece los principios éticos que desea conseguir en el interior de la misma y/o fuera de ella.

Podemos decir que "contiene, de un modo u otro, una declaración de objetivos –lo que se suele llamar la misión de la empresa- los principios éticos fundamentales y una cierta concreción de aquella misión y esos objetivos en áreas específicas, de particular interés" (Argandoña, A. 1993).

La empresa mediante un documento formal, intenta describir como se concreta en los hechos los valores propios de la misma y a su vez refleja la responsabilidad que asume la corporación ante la sociedad para llevarlos a la práctica. Representa la máxima expresión de la cultura empresarial o corporativa porque supone un entramado coherente y consistente de, primero, los valores éticos deseados, que es previo a la declaración formal de los mismos, que proceden de creencias comunes que son el punto de partida de los que pueden constituirse en valores éticos declarados y compartidos por la empresa y por las personas que de un modo u otro se relacionan con ella.

En este sentido Langlois y Schelegelmich definen el código de ética como:

"A statement setting down corporate principles, ethics, rules of conduct, codes of practice or company philosophy concerning responsibility to employees, shareholders, consumers, the environment or any others aspects of society external to the company" (Langlois, C.C. y Schelegelmich, B.B., 1990).

La ética quiere ser también un saber práctico que motiva y hace capaz de actuar adecuadamente. En este sentido se ha definido la ética personal como

“formación del carácter” entendiendo por este una “configuración estable de sentimientos y actitudes que orientan la conducta de las personas” (Cortina, A. 1994).

Aquel que se forma un “buen carácter”, entendido no psicológicamente sino desde el punto de vista de la ética, se orienta en forma natural hacia una manera correcta de actuar.

Ahora bien, haciendo una trasposición al campo de la empresa, la cultura de la empresa constituye, en cierta manera, su carácter. La cultura empresarial al ser el conjunto de valores, de juicios sobre la realidad compartidos, definen la identidad real de la empresa, y el tipo de perfil de personal que puede identificarse con ella o que como mínimo se adaptará a ella con cierta facilidad.

Al hablar de valores se habla de contenidos orientativos y motivadores, de maneras de pensar y de percibir situaciones de criterios y preferencias que operan en la toma de decisiones, en los hábitos y estilos de conducta.

Esta cultura empresarial o corporativa es la que debe quedar plasmada en el código de ética dado que “...constituyen un permanente recordatorio del propósito o misión de la compañía y actúan como un pegamento moral para aglutinar las diferentes partes de una compañía compleja” (Solomon, R 1999)

El código de ética corporativo nos introduce en una perspectiva ética diferente, es algo más que una declaración de buenas intenciones, su aceptación implica aceptar “unos contenidos objetivos, fijos, admitidos por todos, no negociables, gracias a los cuales la actuación éticamente correcta pasa de entrañar un cierto riesgo -el riesgo de quedarse solo- a ser socialmente reconocida y premiada. Cuando existe una referencia ética objetiva -tenida por válida por todos los miembros de la organización- las acciones ya pueden ser juzgadas como correctas o incorrectas; mientras que si no existen referentes comunes las acciones se mueven con criterios estratégicos: hago una cosa u otra según lo que vaya a recibir a cambio, o según las repercusiones que puedo prever, o según intuya dónde va a llegar la otra parte, etc.” (Ortiz Ibarz J.M. 1995)

De esta manera los altos directivos, los CEOS, y cada uno de los integrantes de la empresa conoce que se espera de él en su modo de actuar y “las definiciones de los valores ayuda a superar la idea de que lo único que cuenta es

conseguir resultados en el corto plazo y a expensas de cualquier medio” (Debeljeh P. 2004)

## **9 EL TRABAJO DEL CEO Y SU DIMENSIÓN ÉTICA**

El marco conceptual para el análisis de cuál es el trabajo de los CEOS se basa en que su tarea debe estar centrada en la responsabilidad de conducir tres procesos que integran la tarea de Alta Dirección en las empresas:

- 1) Proceso de Negocio:  
Es aquel que tutela la eficacia de la empresa y su objetivo es sostener la subsistencia de ésta.
- 2) Proceso de Dirección:  
Busca tutelar la capacidad de acción de la organización y su objetivo es impulsar la ejecución, el aprendizaje, la adaptación y la renovación de esta.
- 3) Proceso de Configuración Institucional:  
Es aquel que busca tutelar la gobernabilidad de la organización y su objetivo es generar un marco de condiciones para el armónico desarrollo de la actividad.

Cada proceso está integrado por una serie de responsabilidades que le son propias. El IAE en el año 2006 ha realizado un estudio, los datos para el estudio fueron recolectados mediante encuestas, que fueron respondidas por 89 CEOS. De estos, el 12% era menor de 40 años; el 38% tenía entre 40 y 49 años; el 30% entre 50 y 59; y un 10%, mayor de 59 años. Del total, 21 eran empresarios argentinos; 27 directivos argentinos de empresas locales; 30 eran directivos argentinos de multinacionales (MNCs); y 11 eran directivos extranjeros de MNCs (estas 4 son nuestras categorías de CEOS). En la encuesta había dos tipos de preguntas: las que indicaban qué dicen, entienden y creen los CEOS acerca de su rol. El análisis se hace a dos niveles. Primero se estudió la muestra completa, y después se la segmentó según: la categoría del CEO, el origen de capital de las empresas, la propiedad (si el CEO es dueño o directivo), la edad, y la experiencia en el cargo. Las preguntas sobre lo que los CEOS dicen que hacen indican el contenido de su agenda. Cabe destacar que las mismas tuvieron siempre una puntuación alta, lo que muestra que el modelo se ajusta, en gran medida, al trabajo de los CEOS. Las conclusiones del relevamiento, según el trabajo de investigación realizado por el IAE, son:

- a. las preguntas que destacan lo que los CEOS dicen que hacen lograron una puntuación alta. Esto indica que el modelo de entendimiento de la tarea se ajusta a su trabajo real;
- b. existe una sistemática brecha entre el dicho y el hecho. Los CEOS parecen tener conciencia del contenido de su tarea. Llevarla a la práctica parece ser otra historia. En sus prioridades, se orientan más al Proceso de Negocio (iniciativa). En la práctica, la realidad los orienta más al Proceso de Dirección (ejecución). Es al Proceso de Configuración Institucional (liderazgo) al que los CEOS le asignan menos prioridad y, por lejos, el que menos ejecutan.

Es decir, los CEOS en la práctica se orientan más por una concepción utilitarista, a pensar más solamente en: a) garantizar la viabilidad económica de la empresa; b) asegurar la supervivencia a largo plazo de la misma, la búsqueda de nuevas oportunidades y la expansión de los mercados; c) mantener en equilibrio las demandas contrapuestas de los distintos grupos de interés, de los diversos stakeholders, de manera tal que la propia empresa pueda conseguir sus objetivos, etc.

Como manifestó José Antonio Marina si se toma como único objetivo de la empresa la maximización del beneficio, la empresa se margina voluntariamente del proyecto de la elaboración de un mundo más humano. Ese mundo que se caracteriza por los fenómenos de la globalización (de mercados, de localización y producción y de fuentes de financiación) y de la nueva economía, una economía veloz, ubicua, flexible, que forma parte de aquel mundo globalizado, que llevan a un capitalismo deshumanizado. (Marina J: A: 2001)

Esto se ve reflejado en la investigación de campo realizada por el IAE cuando en una de sus conclusiones es que al Proceso de Configuración Institucional (liderazgo) es al que los CEOS le asignan menos prioridad y, por lejos, el que menos ejecutan. El liderazgo como fenómeno multidimensional constituye una capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

En el liderazgo se dan tres dimensiones:

1. Dimensión científico-técnica: la capacidad para obtener buenos resultados en acuerdos de negociación
2. Dimensión psico-afectiva: capacidad para comunicarse o por su empatía
3. Dimensión ética: la capacidad de tener colaboradores leales como consecuencia de que el líder es siempre veraz.

Cuando surge la duda sobre la veracidad del comportamiento del líder, se rompe la confianza ética. Ahora bien, ¿Cómo hacer que las cosas circulen en la empresa por cauces éticos? Desde un liderazgo eficaz, en el marco de unas buenas estructuras organizativas, donde se trate de aclimatar una gestión atenta a la dimensión ética y respetuosa de los valores. El liderazgo ético, es pues absolutamente necesario en la acción directiva en general y de los CEOS en particular ya que hace al Proceso de Configuración Institucional.

## **10 EL ROL DE CEO Y LOS MODELOS ORGANIZACIONALES**

Las anteriores reflexiones permiten ver con mayor claridad que la relevancia y por consiguiente el contenido del rol de Ceo depende del paradigma o modelo de organización que se considere.

El presente análisis de basa en lo establecido en el punto 3 del presente trabajo:

### **1) Modelo mecanicista o técnico:**

El CEO y los directivos sólo tienen en cuenta el impacto externo de sus decisiones, es decir, que se produce en unas circunstancias concretas.

La antropología subyacente en este modelo es la de John Stuart Mill: el homo economicus, y su teoría ética es el utilitarismo o consecuencialismo denominado principio moral teleológico, lo cual significa que una acción es correcta o incorrecta si sus consecuencias son efectivas. Lo que se busca es maximizar la función utilidad de acuerdo con unas preferencias dadas e invariables sujetas a algún tipo de restricción. En esta postura no hay lugar para el aprendizaje.

En un clima éticamente borroso, lo correcto no se identifica con éticamente bueno ni lo incorrecto con lo éticamente malo. En esta postura el hombre es un medio más de producción, queda supeditado al producto, no hay lugar para el liderazgo ético. El modelo de valorar es la relación entre lo producido y lo consumido.

## **2) Modelo psicologista u orgánico:**

Este sistema trasciende el mundo mecanicista y se introduce en el mundo subjetivo de las personas que integran la empresa. Interesan no sólo qué se produce sino también cómo se produce.

El CEO y sus directivos aparecen en su rol de diseñadores de una estrategia empresarial que conjuntamente busque la adaptación externa-en clave del entorno- e interna-en función de la organización informal.

En este marco la comunicación y los estilos del CEO adquieren una importancia fundamental en la definición del propósito de la empresa que se articula como un proceso participativo y negociador. El CEO y sus directivos deben conseguir la viabilidad de la empresa, que exigen un mínimo de incentivos que motiven a los miembros de la misma a contribuir con los fines corporativos.

Esta postura exige una ética de mínimos, un liderazgo con un cierto grado de ética pero no una dimensión ética plena. El modelo de valorar es la satisfacción actual de los que se relacionan con la empresa.

## **3) Modelo antropológico o institucional:**

En este paradigma se tiene en cuenta no sólo el qué, el cómo sino también el para qué y el para quién se produce los bienes y/o servicios. La empresa se propone dar sentido a toda acción humana, y el accionar de las personas que integran la organización se coordina en base a valores concretos, que condicionan todo el accionar de la empresa, que además de buscar valores económicos y sociológicos, considera activamente los valores éticos

La unidad de la empresa se logra a través de la cultura empresarial que

considera la dimensión ética. A los paradigmas anteriores que consideran al hombre en su dimensión individual, este paradigma agrega la dimensión social, es decir que considera al ser del hombre completo.

En los paradigmas mecanicista y psicologicista el riesgo del CEO es que prescinda de alguna o algunas de las dimensiones esenciales del gobierno corporativo, la razón es que el CEO debe internalizar un modelo de organización que condiciona decisivamente su forma de gobernar, es decir, la toma de decisiones directivas.

El contenido de esa internalización está dado por un conjunto de valores, creencias y actitudes fruto de sus anteriores experiencias, de la calidad de sus propios motivos para desempeñar su función de alto directivo y de su apertura al aprendizaje permanente.

Toda organización tiene un modo de valorar (explícitos o implícitos): 1) El valor económico generado; 2) el grado de satisfacción actual de los se relacionan con la empresa, y 3) la contribución al desarrollo humano, o su perfeccionamiento en la medida que dependa de las posibilidades de la empresa. Esta es la dimensión ética en el trabajo directivo y en el trabajo operativo

En este paradigma o modelo se consideran los tres aspectos señalados y aparece con sentido pleno el liderazgo ético que es una de las funciones esenciales del CEO, cuya existencia y desarrollo depende del propio interesado que es aprender a moverse por motivos trascendentes, aprender a usar del poder en servicio y beneficio de todos y a ganarse la autoridad frente a los que dependen de él.

## **11 LAS COMPETENCIAS DEL CEO**

Según el Diccionario de Uso del Español de María Moliner (1992) competencia es la circunstancia de ser una persona, empleado o autoridad competente en cierto asunto; cualidad de competente que se aplica al conocedor de cierta ciencia o materia, o experto o apto en la cosa que se expresa o a la que se refiere el nombre afectado por competente.

Es decir, las competencias actuales o habilidades son el conjunto de conocimientos actitudes y comportamientos observables que se manifiestan en

forma espontánea y recurrente y que son útiles para el desarrollo de una tarea determinada.

Las competencias potenciales son las capacidades que están en estado latente en las personas y que se pueden poner en práctica porque se desarrollan mediante un adecuado proceso de aprendizaje o bien porque se da la oportunidad para que se manifiesten.

El CEO debe tener conciencia de cuáles son sus habilidades, para mantenerlas y mejorarlas y de sus capacidades para encontrar las posibilidades de poder desarrollarlas poniéndolas en práctica.

Quien ha estudiado en profundidad las competencias del CEO ha sido Pablo Cardona y sus colaboradores Pilar García-Lombardía, Helen Wilkinson, María Nuria Chinchilla en el período 2000 al 2009 (Cardona, Pablo 2000); (Cardona, P., y García-Lombardía, P. 2005), (Cardona, P y Wilkinson, H. 2009); (Cardona, P.; Chinchilla, Ma. N. y García-Lombardía, P.2000). El trabajo desarrollado por estos autores se basa en las teorías de Juan Antonio Pérez López, desarrolladas en Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal y en Fundamentos de la Dirección de Empresas (Pérez López, J. A. 1991); (Pérez López, J. A.1993)

Siguiendo a Pablo Cardona los directivos tienen tres tipos de competencias:

#### 1. Estratégicas:

- Visión del negocio.
- Visión de la organización.
- Orientación al cliente.
- Gestión de recursos.
- Negociación.
- Networking.

#### 2. Interpersonales:

- Comunicación
- Liderazgo

- Carisma.
- Delegación.
- Coaching.
- Trabajo en equipo.

3. Personales:

- Externas de proactividad:
  - Iniciativa.
  - Optimismo.
  - Creatividad.
- Externas de gestión personal:
  - Gestión del tiempo.
  - Gestión de la información.
  - Gestión del estrés.
- Internas de mejora personal:
  - Autoconocimiento.
  - Autocrítica.
  - Capacidad de cambio- aprendizaje.
- Internas de autogobierno:
  - Toma de decisiones.
  - Autocontrol.
  - Equilibrio emocional.
  - Integridad.

Cabe preguntarse ¿Cuáles son las competencias diferenciales de los CEOS? La estratégica que refiere a la visión del negocio, que consiste en descubrir oportunidades de manera imaginativa y original, aunque no deben ser necesariamente extraordinarias, sino que suelen ser ideas simples que no aparecen evidentes hasta que el CEO las formula y reconocer los peligros para que la empresa sobreviva; algunas interpersonales como liderazgo y delegar y las cuatro de autogobierno, que en otros término puede decirse que lo característico del CEO es la dimensión de visión del negocio y el comportamiento ético, siempre que se cumplan las condiciones mínimas en la dimensión psicosocial o de manejo de personas (Gómez-Llera, G. y Pin, J.R. 1994)

## 12 LA INFORMACIÓN PROSPECTIVA Y EL CEO

En el punto anterior surgió la pregunta ¿cuáles son las competencias diferenciales de los CEOS? Y una de ellas fue la estratégica que se refiere a la visión del negocio, que consiste en descubrir oportunidades, la de construir un futuro mejor para la vida de la empresa. Esa afirmación nos lleva a pensar en:

“La estrategia global que responde a preguntas primarias para la marcha de la organización: ¿Cuáles son los negocios que es posible y deseable realizar para dar continuidad y crecimiento a la empresa? ¿Cómo crear y obtener los recursos futuros necesarios o buscados? ¿Dónde aplicar o invertir los recursos que generan los negocios? Por ejemplo, en las empresas petroleras existe un movimiento hacia la diversificación en los propios productos, debido a la investigación pero también a la presión de las medidas de protección ecológica. Esta presión lleva a desplazar las inversiones buscando nuevas fuentes de energía, por ejemplo desde los yacimientos geológicos hacia los derivados de los productos agrícolas, con el objetivo de producir biocombustibles. Del mismo modo, las empresas tabacaleras deben pensar en el continuo avance de las medidas de protección a la salud pública” (Etkin, J. 2005)

La estrategia corporativa es un modelo de decisiones que integra objetivos, propósitos, metas, define las principales políticas y planes para lograr dichas metas y la esfera de negociaciones que aspira una empresa o corporación, es un plan que implica comprometer significativos recursos para el largo plazo en un entorno en continuo cambio. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica tomar posición respecto a las opciones de futuro. Una exigencia de la misma es la planificación estratégica que no puede basarse solamente en información histórica. El desarrollo corporativo exige capacidad para adaptarse a nuevas demandas, a nuevos escenarios, a nuevos conocimientos, lo que implica una actitud de innovación y creatividad. Cuando desde la prospectiva se mira el futuro no es sólo para estimar los recursos y los riesgos del rumbo seguido por la empresa sino también para replantearse ese rumbo conocido. Surge así, la necesidad esencial de que los CEOS puedan tener información contable prospectiva tradicional y no tradicional. A esto hay que agregar que es necesaria la auditoría de dicha información que lleve a la credibilidad de la misma. La información prospectiva es necesaria para las decisiones que deben tomar los CEOS y sus directivos, sin olvidar que la misma naturaleza de la organización, exige tres dimensiones en la toma de decisiones:

1. *Eficacia*: es un concepto propio de la racionalidad científico-técnica, compara

los objetivos establecidos con los resultados finalmente logrados. Implica realizar el trabajo adecuado. Mira los fines.

2. *Eficiencia*: es un concepto propio de la racionalidad científico-técnica, al igual que la eficacia, y se define como la relación que existe entre la entrada de recursos que son utilizados en una empresa y los resultados generados. Implica realizar el trabajo de la forma más adecuada. Mira los medios.
3. *Ética*: esta dimensión establece que cada decisión humana, racional y libre tiene connotaciones éticas. Cada decisión que toma el CEO y sus directivos y que pone en práctica tiene un impacto social a nivel de los que se ven afectados por ella, en el exterior de la persona y de la empresa y también en el propio CEO y sus directivos que deciden.

En este sentido, adquiere fundamental importancia la información prospectiva contable tradicional y la información prospectiva contable no tradicional como, por ejemplo, la ambiental, en los procesos decisorios del CEO y sus directivos, en este aspecto cabe hacer referencia a los siguientes informes en el marco de la Investigación del Proyecto UBACYT 2008-2010 “Evidencias de Calidad y Verificabilidad Aplicables a los Modelos de Información Contable Proyectada o Prospectiva”

En el informe de investigación de Graciela Scavone y Patricia Kwasnycia titulado “Una Propuesta Empírica para el Aporte de Evidencias Aplicables a los Modelos de Información Contable Proyectada Prospectiva afirman, refiriéndose a la información financiera, aspectos generales de los que debe entenderse por prospectiva:

- La prospectiva aparece cuando se advierte que no existe una realidad única y que la línea de sucesos no es una proyección directa del pasado
- Hacer prospectiva no consiste sólo en poner voluntades de acuerdo para formular un informe prospectivo, debe asumirse en términos de rigor conceptual y metodológico.
- La información financiera prospectiva está basada en supuestos sobre sucesos que pueden ocurrir en el futuro y posibles acciones que pueda llevar a cabo una entidad.

- La información prospectiva es altamente subjetiva en naturaleza y su preparación requiere el ejercicio de un considerable juicio.
- El análisis de la prospectiva desde la perspectiva de una empresa en marcha, cobra una importancia fundamental la auditoría de la información prospectiva independiente al ente, ya que puede no haber hechos considerados en el pasado que necesariamente van a afectar la continuidad de la organización y que requieren medidas progresivas para mantener la capacidad competitiva y la aceptación de los productos por parte de los consumidores, variables de indudable peso a la hora de opinar sobre el futuro de una organización.
- La consideración por parte del analista de la información prospectiva le ayudará a evaluar el perfil de riesgo de la compañía objeto de análisis.
- La prospectiva es una construcción humana, con la voluntad que tiene los actores de construir un futuro posible y deseable.
- La información financiera prospectiva es información financiera basada en supuestos sobre sucesos y acciones que pueden ocurrir en el futuro. Su naturaleza altamente subjetiva hace que su preparación requiera de juicio, ética y valores asociados con la responsabilidad.
- La administración es responsable por la preparación y presentación de la información financiera prospectiva, incluyendo la identificación y revelación de los supuestos sobre los que se basa.
- La credibilidad de la información financiera prospectiva se puede ampliar, mediante una auditoría externa que examine y dictamine sobre dicha información, ya sea que se piense usar para terceras partes o para fines internos.

Este informe se refiere al dominio del discurso contable referido a la información financiera, es decir a la información tradicional.

En otro informe de investigación de Graciela Scavone y Juan Carlos Viegas "Análisis y efecto de la información no tradicional en la prospectiva empresarial" es un abordaje desde la tesis: Los auditores deberían ser entrenados

en cómo tratar con la información no tradicional referida al riesgo ambiental. El fundamento está dada en la consideración de que la variable ambiental es una dimensión del concepto de sustentabilidad, el cual comprende además la dimensión social y económica que junto a la gobernabilidad y la ética aplicada a la concepción de realizar una actividad de negocio justa, son variables que el auditor debiera considerar al momento de emitir su informe, teniendo en cuenta que las variables relacionadas con el impacto ambiental juegan un rol preponderante en las transacciones de negocios, por consiguiente resulta esencial la construcción de información prospectiva ambiental.

Los autores del presente informe desarrollaron cuál es el espíritu de la información prospectiva:

- La prospectiva es una disciplina que suscito el interés de distintas disciplinas y saberes, al ver en ella, la reformulación de sus profesiones y el relanzamiento de los conceptos fundamentales de su formación: este sería el caso del auditor en relación con la información de riesgo ambiental.
- La prospectiva no es un cualquier abordaje del futuro o cualquier consideración que lleve la palabra futuro.
- La inclusión de excesivas técnicas hacen difícil pensar en que esos abordajes de futuro, sean una iluminación del presente con la acción futura o que el argumento elaborado sea válido para indicar un camino que permita hacer el futuro deseado más probable que las demás alternativas posibles.
- No hay que confundir información prospectiva con cualquier pensamiento banal sobre el futuro. El ejercicio de hilvanar pensamientos sobre el futuro no se traduce por sí en prospectiva.
- La prospectiva no se limita al uso de técnicas ni depende exclusivamente de procedimientos, técnicas y métodos.
- La prospectiva es una construcción humana, que aparece por la voluntad que tienen los actores de construir un futuro diferente a la fatalidad.
- La prospectiva es la actitud, el espíritu, la voluntad y el quehacer rebelde del pensamiento, que busca construir el futuro que él hombre ha imaginado, fuera

de la fatalidad. Un futuro mejor y más probable que las demás opciones de futuro a partir del motor que es la voluntad y que implica querer construirlo a partir de la estrategia creativa e innovadora.

- La prospectiva aparece cuando se advierte que no existe una realidad única y que la línea de sucesos no es una proyección directa del pasado.

En el marco del proyecto de investigación antes citado se han presentado como informes de investigación los siguientes referidos a información contable prospectiva tradicional y un trabajo referido a información contable prospectiva no tradicional abordado desde distintos aspectos:

1. Informe preparado por Juan Carlos Viegas, Jorge Pérez y Sergio O. García, Combinaciones de negocios e informes prospectivos.
2. Informe preparado por Juan Carlos Viegas, y Jorge Pérez. En la búsqueda de evidencias confiables que permitan realizar una interpretación razonable de la situación económico financiera de la empresa.
3. Informe preparado por Graciela Scavone y Juan Carlos Viegas. Análisis y efecto de la información no tradicional en la prospectiva empresarial.
4. Informe preparado por Juan Carlos Viegas, y Jorge Pérez. Un modelo para el análisis de calidad y riesgo de la información contable prospectiva.
5. Informe preparado por José Luis Pungitore. Proyecciones económicas y financieras y análisis de sensibilidad basados en información prospectiva destinada a usuarios externos, proporcionada por emisores de acciones bajo oferta pública.
6. Informe preparado por Hernán Casinelli. La importancia del valor predictivo de la información financiera a la luz del paradigma de la utilidad de la información contable. Referencia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
7. Informe preparado por Graciela Scavone y Patricia Kwasnycia. Una propuesta empírica para el aporte de evidencias aplicables a los modelos de información contable prospectiva.

### **13 LA TOMA DE DECISIONES, EL CEO Y LAS VIRTUDES**

Siguiendo con el esquema de Pablo Cardona de los tipos de competencias que deben tener los CEOS, conviene referirse a las competencias diferenciales entre ellas especialmente a las internas de autogobierno que incluye la toma de decisiones donde tanta relevancia tiene el ejercicio de las virtudes éticas.

De entre todas virtudes éticas que debe desarrollar el CEO, hay una que adquiere especial relevancia en el plano de la toma de decisiones, de la acción concreta, y en la deliberación acerca de donde está el punto medio. El CEO prudente es el que posee la virtud de la prudencia o lo que hoy podría ser mejor entendido como la sabiduría práctica para acertar, esa cualidad humana del que acierta en el análisis y la puesta en práctica de una decisión en cada caso particular, es decir, aquí y ahora, la capacidad de acierto al tomar una decisión.

Como dice el diccionario de la lengua española, la prudencia es la capacidad para discernir y distinguir lo que es bueno y lo que es malo, para seguirlo o huir de ello. Un concepto de raíces clásicas, que con el paso del tiempo ha adquirido connotaciones que lo hacen sinónimo de cautela o moderación. Es por ese motivo que aquí se emplee de modo sinónimo la expresión sabiduría práctica para acertar.

La mayor parte de las decisiones del CEO requieren de esta capacidad para acertar. La ética no es una ciencia exacta, ni solo teoría, sino para ser practicada.

La prudencia o sabiduría práctica, como habito intelectual y ético, facilita el juicio acerca de lo que es bueno hacer aquí y ahora. Como toda virtud ética, se adquiere con la práctica repetida de actos propios de la virtud, es decir, con el ejercicio, con la toma de decisiones, ejercitándose en la deliberación, el juicio y la ejecución de acciones.

Es por este motivo por el que cabe definir a la persona prudente como aquella que acierta en cada una de las fases del proceso de decisión. Quien busca y analiza cuidadosamente la información necesaria, pidiendo consejo. Quien actúa con rectitud al juzgar alternativas, personas y situaciones. Quien actúa, sin permanecer pasivo, aunque se equivoque en su decisión, siendo a la vez capaz de rectificar.

No es extraño que Aristóteles calificara esta virtud como cardinal, como cualidad humana básica de la persona excelente, llegando a denominarla auriga virtutum, o virtud que gobierna el resto. Capacidad especialmente requerida en quienes tienen responsabilidades de gobierno, en el CEO, directivos y empresarios por su mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

La ética como sabiduría práctica supone atinar ante decisiones concretas, constituye un saber actuar que implica ser capaz de diagnosticar el presente, siendo capaz para ello de optimizar el pasado y prevenir el futuro. Dada la importancia de esta virtud cardinal, en el cuadro que se encuentra más abajo se ha intentado recoger un esquema que permita la reflexión acerca de los elementos constitutivos de la prudencia, así como de los errores que se comete cuando esta falta en la toma de decisiones habitual.

Saber diagnosticar el presente requiere saber observar, saber entender y saber concluir con la información que se posee para decidir. Cuando falta la virtud de la prudencia para diagnosticar el presente puede ser fruto de errores por defecto como son la inadvertencia de hechos relevantes, la superficialidad en el análisis de los datos o irreflexión ante el caso o problema que hay que resolver. En el ámbito de las empresas o corporaciones, estos errores dan lugar a malas decisiones, que de producirse con frecuencia, terminaran en la pérdida de confianza en quien decide. Algo que puede ocurrir igualmente si los errores, o ausencias de la virtud, se producen por exceso, como sería, el caso de la excesiva meticulosidad para estudiar las cosas, de la presunción de quien supone que ya sabe, sin haber estudiado los hechos, o de la perplejidad que genera el que nunca termina de decidir los asuntos.

<b>Sabiduría practica o virtud ética de la prudencia</b>			
<b>Errores comunes por defecto</b>	<b>Virtud de la prudencia saber actuar.</b>		<b>Errores comunes por exceso</b>
Imprevención		Saber prever	Meticulosidad
Conservadurismo		Saber innovar	Revisionismo
Cobardía		Saber arriesgar	Temeridad
Inadvertencia	<b>Diagnosticar el PRESENTE</b>	Saber observar	Minuciosidad
Superficialidad		Saber entender	Presunción
Irreflexión		Saber concluir	Perplejidad
Autosuficiencia		Saber consultar	Supeditación
Cerrazón		Saber escuchar	Obsequiosidad
Obstinación		Optimizar el <b>PASADO</b>	Saber aceptar
<b>Fuente:</b> Elaboración a partir de: Gómez-Pérez, R. (1990), ética empresarial: Teoría y casos, Rialp, Madrid.			

**Saber optimizar el pasado** supone la capacidad del que toma decisiones para saber consultar, escuchar y aceptar la realidad de lo que ha descubierto. Defectos del imprudente, generados de malas decisiones y, por tanto, de desconfianza, serian comportamientos como el de la autosuficiencia de quien no consulta lo necesario, la cerrazón de quien no quiere o no sabe escuchar o la obstinación de quien no acepta lo que se le dice. Estos son errores típicos de las personas que pretenden cambiar cosas en las empresas o corporaciones desde el primer instante, sin parase a preguntar y a escuchar a nadie, pensando que todo lo que se hizo antes de su llegada estaba mal.

Como toda virtud, también puede errarse por exceso en el intento de optimizar el pasado. Sería el caso de la excesiva supeditación al consejo de otros, propio del que todo lo consulta, o la obsequiosidad que se presta a otras personas a las que siempre se quiere escuchar antes de decidir, pudiendo llegar a la sumisión,

del que acepta todo lo que se le dice sin ponderarlo o matizarlo. Todos estos errores suelen ser fruto de la falta de madurez para asumir las propias decisiones, y acaban por minar la confianza en la capacidad para decidir de quien los comete, dada su continua dependencia de otros, y en quienes le rodean, que se pecantan de esta falta de seguridad.

**Saber prevenir el futuro** supone quizá la faceta más difícil del hábito de la prudencia, por enfrentarse a lo desconocido, y consiste en ser capaz de prever, innovar y arriesgar. Todas estas capacidades son determinantes en quien debe tomar decisiones arriesgadas, o con implicaciones sobre terceros como es el caso de los CEOs, directivos y empresarios y que cobra especial relevancia en la construcción de la información prospectiva contable, tradicional y no tradicional.

La falta de virtud por defecto, en lo que mira al futuro, incluirá errores como la imprevisión de los efectos que se pueden desprender de la propia decisión, el conservadurismo de quien prefiere no innovar, apoyado en la seguridad que da lo conocido, y la cobardía de quien no es capaz de asumir riesgos, más o menos calculados. Cuando se deja de prever de modo habitual aquello que puede ser previsto con los medios apropiados, se desgasta la confianza en la capacidad de decisión del CEO de igual modo que en los casos en que se cuenta con información y no se actúa por falta de fortaleza o por miedo.

El exceso en la prevención llevaría al error de la meticulosidad de quien intenta planificarlo todo, que pocas veces acaba en la parálisis por el análisis. Esta enfermedad del carácter lleva a no hacer nada, por un mal entendido afán de contar con todos los datos, un error del que se ha hablado mucho en la literatura de la planificación y dirección estratégica de las organizaciones. A este error por exceso cabría sumarle el del revisionismo de quien pretende cambiar todo, sencillamente porque lo antiguo no sirve. O la temeridad de quien piensa que el riesgo es la clave del éxito, sin pararse a calcular precisamente las consecuencias que podrían tener esos riesgos. Todos estos excesos de celo en el obrar provocan desconfianza.

La prudencia es virtud clave para acertar en la toma de decisiones. No basta con conocer las fases del proceso de decisiones, y los principios para tomar buenas decisiones desde el punto de vista técnico y ético, es necesario ejercitarse en ello, ponerse a la práctica.

Sirva como muestra de lo dice Aristóteles la reflexión acerca de los

errores en la toma de decisiones que se cometen cuando falta experiencia. Si se observa con detalle el esquema anterior, de ordinario, el CEO inexperto tiende a caer en la precipitación en la toma de decisiones, lo que supone defecto en el diagnóstico presente (inadvertencia, superficialidad e irreflexión), mientras que el que posee mucha experiencia es más fácil que caiga en el exceso del diagnóstico, y, con ello, en la indecisión, en la parálisis por el análisis (minuciosidad, presunción, perplejidad)

La virtud de la prudencia reguladora de todas las demás, requiere pues de experiencia, pero también de humildad, pues no todo el que pasa por la experiencia es capaz de aprender de ella. Precisamente, el principio de la necesidad de mejora continua, acuñado en el ámbito de la gestión de la calidad en las empresas y corporaciones, lleva implícita la realidad de que siempre se puede mejorar, ganar en nuevas capacidades.

Un excelente CEO suele ser consiente de sus virtudes y de su falta de virtudes, que además reconoce. No existe un CEO en todo el planeta que no cometa errores, que no tenga hábitos en los que no pueda mejorar, y si esto no se reconoce, no se puede crecer.

La integridad necesaria como punto de partida para el desarrollo humano pleno, para lograr la excelencia, Pablo Cardona en su esquema incluye la integridad dentro de las competencias diferenciales internas de autogobierno.

El vocablo integridad proviene del latín "intejer", que tiene los siguientes sentidos: intactos, entero, incólume, genuino, sano, honesto, imparcial, no contaminado, sin perjuicio, racional. En todas sus acepciones, "ser integro" implica invariablemente la capacidad de desplegar las propias fuerzas no disminuidas. En sentido ético, el término integro aplicado a los CEOS indica que cuando sus actitudes, decisiones y acciones son adecuadas a una situación concreta, es decir, prudentes y justas completan debidamente al CEO. Y de esto se desprende que un CEO integro sea recto, probo, intachable, sólido, honesto, sin fisuras y por sobre todo coherente. Frente a la crisis de credibilidad, a la pregunta ¿cuál podría ser la clave para enfrentarla con fortaleza y creatividad? La respuesta es que los CEOS, directivos y empresarios y las empresas y corporaciones que los nuclean actúen con integridad. La integridad favorece las relaciones interpersonales sólidas y ayuda a construir el bien común de la empresa o corporación en particular y de la sociedad en general. La integridad es capital

moral que los perfecciona.

En su dimensión social la integridad es la responsabilidad social hacia la propia empresa o corporación y la sociedad.

Una de las aristas donde se refleja la falta de integridad del CEO es en la manipulación de la información prospectiva. La integridad de los CEO desde hace unos años se encuentra sometida a una creciente sospecha, derivada de la historia contemporánea del fraude corporativo, en la que Enron y Arthur Andersen marcan un hito paradigmático, a la que le suceden quiebras de grandes corporaciones, que evidenciaron los engaños e incompetencias de quienes la presidían, con un factor agravante que recibían importantes bonificaciones por hacer un trabajo que resultó un fracaso financiero y ético.

## 14 CONCLUSIONES

La cultura ética de una corporación, de una organización o de una empresa es aquel tipo de cultura organizacional cuyos elementos componentes, tanto los observables como los no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, es decir, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común de la propia organización y de la sociedad en general.

Los códigos de ética representan la máxima expresión de la cultura empresarial o corporativa porque supone un entramado coherente y consistente de, primero, los valores éticos deseados, que es previo a la declaración formal de los mismos, que proceden de creencias comunes que son el punto de partida de los que pueden constituirse en valores éticos declarados y compartidos por la empresa y por las personas que de un modo u otro se relacionan con ella.

Si se toma como único objetivo de la empresa la maximización del beneficio, la empresa se margina voluntariamente del proyecto de la elaboración de un mundo más humano.

El modelo antropológico institucional corporativo es el que considera el valor económico generado, el grado de satisfacción actual de los que se relacionan con la empresa y la contribución al desarrollo humano en la medida de las posibilidades de la empresa. Esta es la dimensión ética en el trabajo directivo y aparece con sentido pleno el liderazgo ético que es una de las funciones esenciales

del CEO.

El trabajo de los CEOS se basa en que su tarea debe estar centrada en la responsabilidad de conducir tres procesos que integran la tarea de la Alta Dirección en las empresas: proceso de negocio, proceso de dirección y proceso de configuración institucional (liderazgo ético)

El liderazgo ético, es absolutamente necesario en la acción directiva en general y de los CEOS en particular ya que hace al Proceso de Configuración Institucional.

Las competencias diferenciales de los CEOS son la estratégica que refiere a la visión del negocio; algunas interpersonales como liderazgo y delegar y en lo referente al autogobierno, la toma de decisiones que está estrechamente ligada al ejercicio de las virtudes éticas, en especial: la prudencia y la integridad.

La integridad de los CEO desde hace unos años se encuentra sometida a una creciente sospecha, derivada de la historia contemporánea del fraude corporativo, en la que Enron y Arthur Andersen marcan un hito paradigmático.

La estrategia corporativa es un modelo de decisiones que integra objetivos, propósitos, metas, define las principales políticas y planes para lograr dichas metas y la esfera de negociaciones que aspira una empresa o corporación, es un plan que implica comprometer significativos recursos para el largo plazo en un entorno en continuo cambio. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica tomar posición respecto a las opciones de futuro.

La prospectiva mira al futuro no sólo para estimar los recursos y los riesgos del rumbo seguido por la empresa sino también para replantearse ese rumbo conocido. Surge así, la necesidad esencial de que los CEOS puedan tener información contable prospectiva tradicional y no tradicional.

Es necesaria la auditoría de la información prospectiva que lleve a la credibilidad de dicha información.

La información prospectiva es necesaria para las decisiones que deben tomar los CEOS y sus directivos, sin olvidar que la misma naturaleza de la organización, exige tres dimensiones en la toma de decisiones: eficacia, eficiencia

y ética.

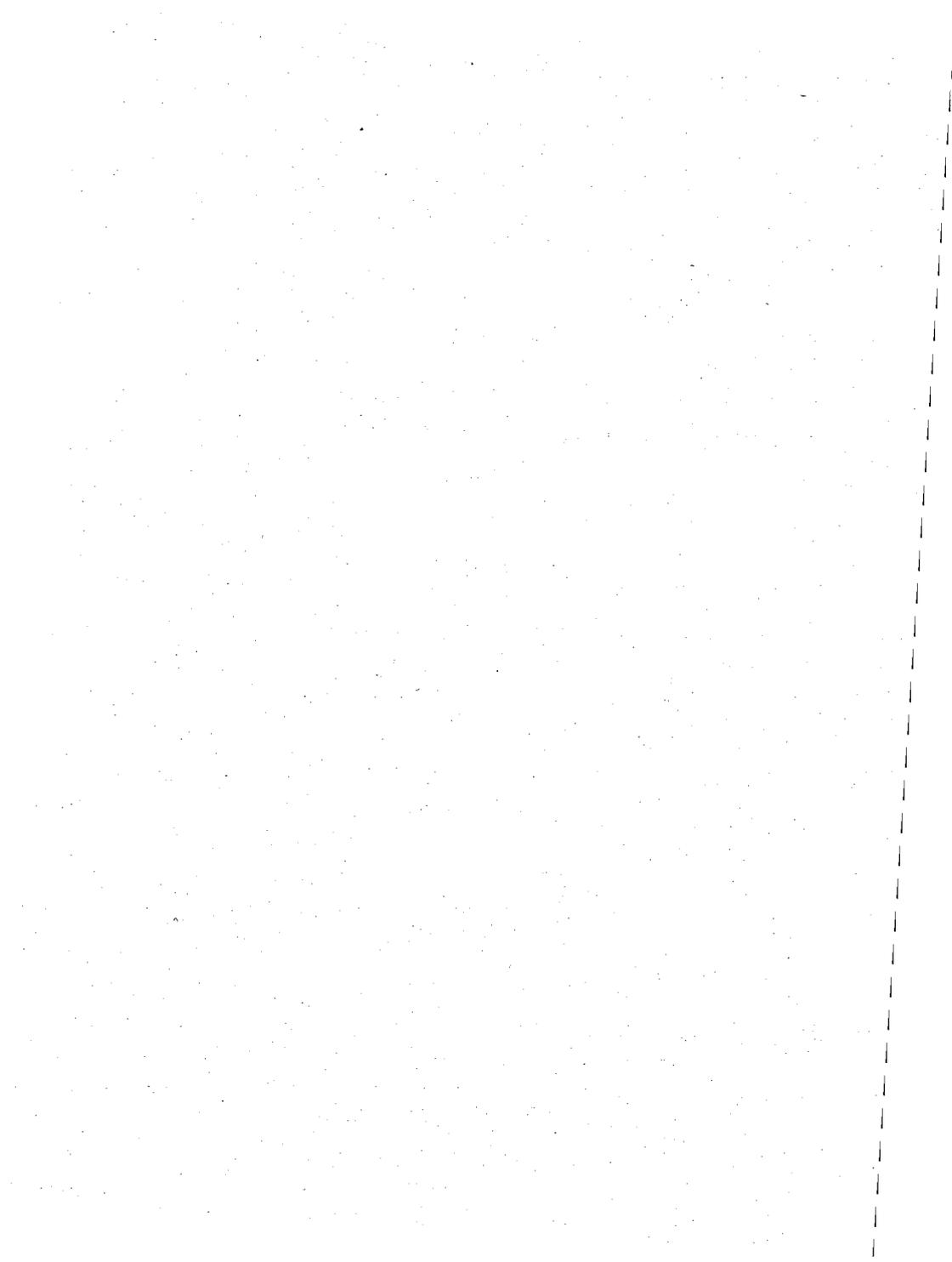
## 15 BIBLIOGRAFÍA

- Principle For Responsible Business [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)
- Cortina A. (1994) - Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial, Trotta, Madrid, 75-94)
- Friedman M. (1970) - Capitalismo y libertad, Rialp, Madrid.
- Albert M. (1993) - Capitalismo contra Capitalismo, Paidós, Buenos Aires.
- Juan Pablo II, Centesimus Annus, nº35.
- Stein G. (2000) - Management y el arte de gobernar según Peter Drucker. Harvard-Deusto Business Review, nº 95, p. 3.
- Aubert Nicole y De Gaulejac Vicent (1993) - El costo de la excelencia, Paidos, Buenos Aires.
- Frankl Víctor (1986) - El hombre en busca del sentido, Herder, España.
- Gómez Pérez, R (1993) - Notas sobre la cultura empresarial, Cuadernos Empresa y Humanismo, 27.
- Eliot T. S. (1984) - Notas para la definición de cultura, Brujera, Barcelona.
- Llano A (1988) - La nueva sensibilidad, Espasa Calpe, Madrid.

- Rodríguez Porra J.M. (1991) - El factor humano en la empresa, Deusto, Madrid.
- Chiavenato, Idalberto, (2000) - Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México
- Schein, E. (1988) - La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza & Janes, Barcelona
- Ortiz Ibarz, J.M. (1995) - La hora de la ética empresarial, McGraw-Hill, Madrid, p.118
- Vélaz, Iñaki (1999) - Clima y cultura empresarial, en Cuadernos Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, nº 77
- Zárraga, C y Bonache, J. (2005) - Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de una clima adecuado, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, vol.22, nº 1, pp .27-48
- Argandoña, A. (1993) - La credibilidad de los códigos éticos, Documento de Investigación nº 245, IESE, Barcelona, p.5
- Langlois, C.C y Schelegelmich, B.B. (1990) - Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States” Journal of International Business Studie, 21, p. 520
- Cortina A. (1994) - Ética de la empresa, en Cortina A., (Ed.) Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial, Trotta, Madrid, 75-94

- Solomon, R. (1999) - Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios, Oxford University Press, México, p. 50
- Debeljh, P. (2004) - La conquista de las virtudes en la empresa, Buenos Aires, Temas, p.31
- Marina, J. A. (Junio 2001) - Conferencia Ética en un mundo globalizado, España.
- Cardona, Pablo (2000) - Transcendental Leadership, The Leadership and Organization Development Journal, vol.21, n° 4, pp. 201-207
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005) - Como desarrollar las competencias de liderazgo, Eunsa, Pamplona
- Cardona, P y Wilkinson, H. (2009) - Creciendo como líder, Eunsa, Pamplona
- Cardona, P.; Chinchilla, Ma. N. y García-Lombardía, P.(2000), Las competencias directivas más valoradas, IESE Publishing, OP n° 04/01, Barcelona
- Pérez López, J. A. (1991) - Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal, Rialp. Madrid
- Pérez López, J. A. (1993) - Fundamentos de la Dirección de Empresas, Rialp. Madrid

- Gómez-Llera, G. y Pin, J. R. (1994) - Dirigir es educar, Mc Graw-Hill, Madrid
- Etkin, J. (2005) - Gestión de la complejidad en las organizaciones, Granica, Buenos Aires, pp. 211-276
- Investigación del Proyecto UBACYT 2008-2010 “Evidencias de Calidad y Verificabilidad Aplicables a los Modelos de Información Contable Proyectada o Prospectiva



## **Capítulo 5**

# **EVOLUCIÓN EN LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE REVELE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIA Y SU RELACIÓN CON UN ANÁLISIS DE RIESGO PRESENTE Y PROSPECTIVO**

**Informe preparado por  
GRACIELA SCAVONE**

## 1 RESUMEN

La preocupación por la protección medioambiental mediante acciones de prevención y remediación, como los costos y beneficios inherentes, preocupa a muchos países y organizaciones en todo el mundo. La revelación de información es requerida por diversos usuarios interesados, tanto públicos como privados. La sociedad demanda una nueva visión de negocios que tienda a evitar los perjuicios que la actuación empresarial no comprometida con el bienestar de la comunidad puede ocasionar. La consideración de valores éticos se ha vuelto un imperativo urgente en ámbitos empresariales. Es importante establecer que la información que brindan las empresas sea cada vez más reveladora y muestre la imagen fiel de su compromiso con el ambiente y la sociedad. En Argentina, los requerimientos de información por autoridades de control se han incrementado, sin embargo se percibe que la revelación de las acciones adoptadas por las empresas ha tenido un avance lento y desordenado. El objetivo de este trabajo es establecer si hay evolución en la información revelada por las empresas argentinas que hacen oferta pública de sus acciones, en relación con aspectos sociales y ambientales, y si esta información es suficiente para evaluar el riesgo actual y prospectivo por parte de un inversor informado. Para ello se analizarán los informes anuales publicados por diversas empresas argentinas que están bajo el control de la Comisión Nacional Valores y se realizará un análisis acerca del nivel de evolución en la información publicada. Para ello, se tomarán como antecedente los siguientes informes: 1- Escobar, D. (2008), "Inclusión de información social y medioambiental en los Estados Contables de empresas en Argentina", informe supervisado por la Dra. Luisa Fronti de García en el marco del proyecto UBACyT E025, en el cual se analizaron los Estados Contables, ejercicio 2006, de ciento diez empresas en busca de información social y ambiental relevante; 2- Kimura, E et Escobar D (2009). "Un estudio empírico sobre los informes de responsabilidad social empresaria" proyecto UBACyT E025, en el cual se analizó una muestra de 180 empresas argentinas que manifestaron, de distintas formas, su interés por la responsabilidad social. Dado que las iniciativas de información global por las cuales se impulsa el reconocimiento de acciones y efectos sociales y medioambientales han sido adoptadas por empresas en todo el mundo, se analizará el nivel de aceptación que estas herramientas han tenido en el grupo de empresas argentinas analizadas. Es importante señalar que en Argentina, la normativa contable profesional no obliga a las empresas a revelar información referida a acciones y efectos sociales-ambientales. En vista de que el hombre por

su carácter social requiere que se establezcan elementos para actuar de manera justa y ética en la sociedad en la que vive, es necesario contribuir a la reflexión acerca de la necesidad de mejorar de manera continua la calidad de información revelada por las empresas de forma tal que sea cada vez más útil para el usuario informado.

## **2 INTRODUCCION**

En las décadas de los años '60 y '70, las compañías se negaban a reconocer el impacto que sus actividades provocaban en el ambiente y en la comunidad. Más adelante, una serie de problemas ecológicos muy visibles allanó el camino hacia el apoyo a estrictas regulaciones gubernamentales. Las empresas del pasado parecían ignorar el impacto negativo que ejercían sobre el medio ambiente, las empresas responsables de hoy, se esfuerzan por conseguir "impacto cero", las compañías del mañana deberán aprender a generar un impacto positivo.

En relación con las regulaciones medioambientales, las organizaciones comenzaron en la década de los años 80 a efectuar revisiones periódicas de las partes relevantes de sus procesos y productos que tuvieran componentes de impacto medio ambiental. Desde entonces las firmas han implementado un número de mediciones destinadas a evitar, reducir y tratar los desechos y las emisiones. Estas políticas, por un lado, fueron el resultado de una legislación ambiental más estricta, y por el otro lado, de una mayor conciencia por parte de los clientes y del público en general.

La preocupación por la protección medioambiental mediante acciones de prevención y remediación, como los costos y beneficios inherentes, hoy preocupa a muchos países y organizaciones en todo el mundo. La revelación de información es requerida por diversos usuarios interesados, tanto públicos como privados. La sociedad demanda una nueva visión de negocios que tienda a evitar los perjuicios que la actuación empresarial no comprometida con el bienestar de la comunidad puede ocasionar. La consideración de valores éticos se ha vuelto un imperativo urgente en ámbitos empresariales. Es importante establecer que la información que brindan las empresas sea cada vez más reveladora y muestre la imagen fiel de su compromiso con el ambiente y la sociedad.

Es evidente la importancia de la Contabilidad Social como generadora de información, basada en la medición y exposición de los efectos que la actividad de

las entidades produce sobre el entorno, dentro del marco de la problemática ambiental y humana. Por cuanto, podemos decir que la Contabilidad Social enriquece con información propia, los informes anuales tradicionales, tanto financieros como de gestión.

En Argentina, los requerimientos de información por autoridades de control se han incrementado, sin embargo se percibe que la revelación de las acciones adoptadas por las empresas ha tenido un avance lento y desordenado. El objetivo de este trabajo es establecer si hay evolución en la información revelada por las empresas argentinas que hacen oferta pública de sus acciones, en relación con aspectos sociales y ambientales, y si esta información es suficiente para evaluar el riesgo actual y prospectivo por parte de un inversor informado.

### **3 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se consideraron los informes anuales, información institucional e informes de sustentabilidad publicados por 100 empresas argentinas que están bajo el control de la Comisión Nacional Valores y de la Inspección General de Justicia para el período 2010. Se realizó un análisis acerca del nivel de evolución en la información publicada. Para ello, se tomaron como antecedente los siguientes informes: 1- Escobar, D.(2008), "Inclusión de información social y medioambiental en los Estados Contables de empresas en Argentina, en el cual se analizaron los Estados Contables, del ejercicio 2006, de ciento diez empresas en busca de información social y ambiental relevante; 2- Kimura,E et Escobar D (2009). "Un estudio empírico sobre los informes de responsabilidad social empresaria" proyecto UBACyT E025, en el cual se analizó una muestra de 180 empresas argentinas que manifestaron, de distintas formas, su interés por la responsabilidad social.

En el estudio realizado se ha distinguido en primer lugar a las empresas que no presentan información referida a medidas sociales y ambientales en forma sistemática. Por otro lado, se consideró el grupo de entidades que han revelado información social y medioambiental u otra que refleje adopción de un desarrollo sustentable, esta información ha sido clasificada en financiera y no financiera de carácter cualitativo, según el siguiente detalle:

Medidas financieras	Medidas no financieras
Gastos sociales o medioambientales	Referencias halladas en la memoria
Inversiones medioambientales	Política que contemple medidas tendientes a la sustentabilidad
Provisiones como consecuencia de acciones medioambientales con efecto negativo	Sistemas de gestión medioambiental implantado

Del grupo analizado se estableció que 40 empresas presentan información referida a cuestiones sociales y medioambientales en forma sistemática, brindando informes elaborados bajo el título de informes de sustentabilidad (31%), Informes de Responsabilidad Social Empresaria (21%), informe social (20%), otras denominaciones (24%). Se considera que existe un incremento en la información presentada con respecto a períodos anteriores, pasando en algunos casos de simples menciones en las memorias a informes elaborados específicamente para mostrar diversas acciones, planes y tendencias societarias.

Si bien es positiva la generación de información como se ha explicado, el tipo de información revelada es en el 97% de los casos información del tipo cualitativa, no financiera.

### **3.1 Criterios aplicados para analizar la información**

La segunda etapa de la investigación se enfocó en particular en el reconocimiento de los informes a los que se hace referencia en el punto anterior. En este caso se buscó relevar evidencias en relación con las siguientes variables:

#### *1. Sistema de Gestión Ambiental*

El ente tiene o prevé tener un sistema de gestión ambiental certificado (ISO 14.000) o sin certificar. Por ejemplo:

- Captura de datos adecuada y oportuna del impacto de sus actividades en relación con el ambiente, las personas, la salud y la seguridad
- Objetivos mensurables definidos y, si corresponde, objetivos de mejora del desempeño ambiental, incluyendo revisiones periódicas de la relevancia que mantengan estos objetivos en el tiempo
- Monitoreo sistemático y verificación del avance concreto hacia los objetivos y metas ambientales, sociales, de salud y de seguridad.

## 2. *Comunicación*

- Brinda a los interesados información acerca de la situación ambiental, social, de salud y de seguridad de la organización
- Provee al público y a los empleados con información adecuada y oportuna acerca de la potencialidad de impacto negativo de las actividades de la organización
- Mantiene comunicación con la comunidad, directamente relacionada con las políticas ambientales de salud y seguridad de la organización y con su implementación.

## 3. *Variables consideradas en la toma de decisiones*

- Manifiesta tomar las decisiones de negocio considerando los posibles impactos ambientales, a la salud y seguridad asociados con los procesos productivos, las mercaderías, y los servicios de la empresa a lo largo de su ciclo de vida completo.
- En el caso que se prevea impactos significativos, manifiesta realizar una evaluación de impacto ambiental apropiada y honesta y acciones de reconversión

## 4. *Comprensión del riesgos*

- Evalúa y toma medidas relacionadas con el riesgo científico y técnico. (si existen amenazas de serios daños ambientales, tiene en consideración el riesgo humano y la salud)
- Brinda evidencia acerca del mantenimiento de planes de prevención, mitigación, y de control de daños serios al ambiente y a la salud provenientes de sus operaciones, incluyendo accidentes y emergencias; y mecanismos para la información inmediata a la autoridad competente. Cuantifica claramente las

acciones impulsadas al respecto

- Manifiesta tomar las decisiones de negocio considerando los posibles

#### 5. *Políticas estratégicas hacia la sustentabilidad*

Mantiene políticas de mejora continua del desempeño, impulsando si corresponde, actividades tales como:

- Adopción de las tecnologías disponibles y procedimientos acordes con las buenas prácticas reconocidas para el sector en el que se desempeña la organización
- Desarrollo y provisión de productos y servicios que sean ambientalmente aceptables y seguros en su uso y eficientes en su consumo de energía y recursos naturales, que pueden reutilizarse, reciclarse o disponerse en forma segura.
- Promoción de conciencia entre los clientes de las implicancias del uso de los productos y servicios de la empresa
- Investigación de la forma de mejorar el desempeño ambiental de la organización a largo plazo

#### 6. *Educación y formación*

Brinda educación y entrenamiento adecuado a los empleados en salud ambiental y en materia de seguridad, incluyendo manipuleo de sustancias peligrosas y prevención de accidentes ambientales, y a niveles gerenciales procedimientos de evaluación de impacto ambiental, relaciones con el público y tecnologías ambientalmente más limpias.

#### 7. *Participación ciudadana*

Contribuye al desarrollo de las políticas públicas ambientales significativas y económicamente eficientes, por ejemplo integrando grupos de trabajo, consejos asesores, etc.

#### 8. *Derechos humanos*

Da evidencia de apoyo y respeto por la protección de los derechos humanos.

## 9. *Condiciones laborales*

Apoya los principios de libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva, eliminación del trabajo forzoso y obligatorio, abolición de cualquier forma de trabajo infantil, elimina la discriminación en materia de empleo y ocupación. Identifique si adhiere a los requerimientos de la norma SA8000.

## 10. *Estrategia ambiental*

Apoya el enfoque preventivo frente a los desafíos ambientales  
Promueve una mayor responsabilidad ambiental.  
Alienta el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del ambiente

## 11. *Auditoría externa o verificación de terceros*

Cuenta con informes auditados por terceros independientes  
Utiliza algún modelo para revelar la información

## 3.2 **Evaluación de los resultados obtenidos**

El análisis de la información presentada por las empresas revela los siguientes aspectos

### 1. *Sistema de Gestión Ambiental*

El 70% de las empresas relevadas tiene un procedimiento, normalizado o sin normalizar, de captura de datos adecuada y oportuna del impacto de sus actividades, principalmente las relacionadas con cuestiones ambientales. El 35% cuenta con objetivos mesurables definidos y metas futuras a alcanzar. Este grupo manifiesta realizar monitoreos sistemáticos mediante indicadores

### 2. *Comunicación*

Si bien todas las empresas brindan al público y mantienen comunicación con la comunidad acerca de sus acciones en relación con aspectos relacionados con estrategias de sustentabilidad, o con campañas de sensibilización, entre otras medidas, solo un 20% manifiesta involucrar a los empleados

directamente en actividades de la organización orientadas a las sustentabilidad.

3. *Variables consideradas en la toma de decisiones*

El 33 % informa acerca de decisiones de negocio tomadas considerando los posibles impactos negativos, o previendo acciones concretas dirigidas a mejorar productos y o servicios con efecto a lo largo de su ciclo de vida completo de los mismos. En cuanto a acciones de reconversión, no se han podido identificar específicamente.

4. *Comprensión del riesgo*

Ninguna empresa manifiesta tener posibilidades de riesgos medioambientales, ni en general señalan aspectos negativos, aunque algunas comentan planes de mitigación de emisiones a la atmósfera, y programas de salud, incluyendo accidentes y emergencias

5. *Políticas estratégicas hacia la sustentabilidad*

El 80 % manifiesta la adopción de algún tipo de tecnologías o innovación en línea con buenas prácticas en función del sector en que se desempeñen. Un porcentaje similar dice promover conciencia entre los clientes y proveedores en cuanto al uso de productos y servicios de la empresa. Asimismo, comentan distintos programas de mejorara del desempeño ambiental de la organización a largo plazo.

6. *Educación y formación*

El 95% manifiesta contar con programas de entrenamiento en aspectos ambientales y de salud y seguridad de los empleados. Incluso, el desarrollo de proveedores es una práctica que cada vez cobra más adeptos.

7. *Participación ciudadana*

El 70% manifiesta participar en distintos ámbitos públicos y privados, en los cuales se discuten políticas socio-medioambientales.

#### 8. *Derechos humanos*

El 60% manifiesta adherir a las convenciones internacionales de derechos humanos, pero solo el 2% cuenta con indicadores inherentes a estos aspectos.

#### 9. *Condiciones laborales*

La libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva, sin trabajo forzoso y obligatorio, la abolición de cualquier forma de trabajo infantil, y la eliminación de distinciones por género, raza, o religión son habituales en todas estas empresas, sin embargo en la mayoría no se manifiesta la adhesión expresa a la norma SA8000.

#### 10. *Estrategia ambiental*

Todas promueven una mayor responsabilidad social, que en este contexto implica acciones de diversa naturaleza vinculadas con difusión de acciones a favor del ambiente y de la sociedad, capacitación al personal y a la comunidad e utilización de tecnologías respetuosas del medioambiente

#### 11. *Auditoría externa o verificación de terceros*

Solo el 10% cuenta con informes auditados por terceros independientes y el 25% utiliza la metodología propuesta por el Global Reporting Initiative (GRI) para revelar la información, la mayoría en los niveles menos exigentes, sin auditoría externa.

### **3.3 Otros comentarios acerca de los informes de empresas argentinas.**

Es interesante destacar que no se observa la adopción de las norma ISO 26000 de responsabilidad empresaria en las empresas relevadas. Es evidente que las empresas no perciben que les añada valor a su desempeño ni a su imagen.

No se espera que los informes se vuelvan obligatorios, lo cual, en un marco de sustentabilidad no debiera tener peso para el decididor dado que informar de manera transparente y honesta es un aspecto relevante a la hora de observar la verdadera evolución de una empresa hacia el desarrollo sustentable sostenido por una concepción auténtica de responsabilidad social empresaria.

En cuanto a la prospectiva de los informes, se considera necesario avanzar en un equilibrio entre los objetivos alcanzados y las metas pendientes, sin lo cual se pone en duda la transparencia pretendida por este tipo de informes.

Desde otra perspectiva, garantizar la veracidad de la información revelada de manera tal que pueda afirmarse que refleja la imagen fiel de las actividades realizadas por la compañía en materia de sustentabilidad y responsabilidad social se torna imprescindible a la hora de promover el negocio justo y responsable.

Por otro lado también es necesario avanzar en aspectos como la periodicidad de la información, la generación de información a partir de un sistema de información diseñado en función de una Contabilidad Social-Ambiental que contribuya a medir, capturar y generar información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones.

A medida que la generación de informes se convierta en una práctica habitual, se va a añadir valor con la posibilidad de comparar información de períodos anteriores e incluso dentro de un mismo sector.

La oferta actual de información privilegia la información acerca del perfil de la empresa, a las acciones con la comunidad y a los Recursos Humanos, medido por cantidad de páginas dedicadas al tema. Por el contrario, las páginas dedicadas a los aspectos económicos y financieros son las que menos espacio abarcan. Esto puede indicar que todavía queda mucho camino por delante, en el cual los informes se podrán ir despojando de palabras y alimentándose con mediciones más precisas.

Es importante destacar que en prácticamente el 75% de los casos los informes de las empresas argentinas se explican los códigos de ética y las políticas aplicables que orientan el accionar de quienes trabajan en las compañías y de quienes son proveedores o clientes. Asimismo, alrededor del 60% de las compañías explicitan políticas anticorrupción. En contraposición no se explicitan políticas referidas al personal y a sus beneficios

En cuanto a temas medioambientales, la mayoría destaca campañas de sensibilización y de ahorro de papel. El 50% aproximadamente publica niveles de

consumo, eficiencia y ahorro energético, reducciones de CO2.

#### **4 REFLEXIONES ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)**

A escala global, el debate sobre RSE ha aumentado mucho en los últimos años ya que cada vez hay más empresas que dimensionan el alcance de una gestión sustentable. Se acentúa la tendencia de las empresas que hacen Responsabilidad Social Empresaria a presentar informes anuales que exceden la clásica memoria y balance de antaño. Porque, la tendencia es rendir cuentas, por lo cual se intenta presentar resultados de todo tipo de programas de sustentabilidad.

Son muchas las compañías que están haciendo esfuerzos en este campo. Los resultados son desparejos. Michael Porter (Porter, 2008) admite que “muchas compañías han ido mejorando sus perfiles en materia de Responsabilidad Social Empresaria. Pero en general sus esfuerzos se han desperdiciado o no han resultado como debieran”. El fundamento de esta observación tiene al menos dos interpretaciones: a) suele privilegiarse el negocio sobre la sociedad, b) desde la dirección se presiona a las empresas para concebir la responsabilidad social en forma desacoplada de las estrategias operacionales de cada compañía.

El problema básico al respecto es que los planteos habituales de RSE suelen ser en extremo fragmentarios y desconectados del negocio o su estrategia. Por ende, traban las mayores oportunidades para que el sector privado beneficie a la sociedad. “Si las empresas encarasen sus perspectivas en RSE ajustándose a los mismos marcos que guían sus operaciones básicas, advertirían que la responsabilidad no se limita a la beneficencia y sus costos. Por el contrario, bien aplicada fomenta oportunidades, innovaciones y ventajas competitivas”. (Porter, 2011).

La previsible evolución “social” del sector privado en economías avanzadas recién la descubrieron al hallarse de pronto ante reacciones del público o los clientes a temas que, hasta entonces, no suponían parte de sus obligaciones y negocios. Por eso, el debate global pasa por indagar sobre la naturaleza transformadora de la RSE que se ha convertido en agenda central de los directivos.

El enfoque dominante hoy en materia de Responsabilidad Social Empresaria es considerarla una oportunidad creativa para fortalecer la marcha de los negocios y contribuir, simultáneamente, con la sociedad. Con lo que se convierte en central para desarrollar la estrategia general. Hay un nuevo concepto: transparencia. Se refiere a exponer la cadena que vincula productos o servicios, insumos químicos y tratamiento de la mano de obra en todo el proceso. De ese modo, usuarios y consumidores pueden adoptar decisiones sobre lo que compran.

Otro buen ejemplo de RSE es el balance que hace la empresa entre la gente, el ambiente y las utilidades. Las tres patas de la RSE entonces, la sociedad, el planeta y las ganancias para los accionistas. Hay quien dice que esos tres criterios responden al modelo de desarrollo sustentable: la sociedad, el respeto por el ambiente y el retorno sobre la inversión de los accionistas.

Milton Friedman (Friedman, 1976) solía decir: “La única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias”. Todavía muchos piensan de esa manera. Pero los participantes activos de la RSE, quienes también desean tener utilidades y repartir dividendos a los accionistas, sostienen que con programas y actitudes socialmente responsables se obtiene más en ambos casos.

#### **4.1 La discusión inicial**

En base a artículos periodísticos publicados en Argentina (La Nación, 2011) algunos de los criterios debatidos en Argentina al respecto de la responsabilidad empresaria son los siguientes:

1. El informe anual debe reflejar que las actividades de RSE de la empresa deben estar alineadas con el negocio que es central para la firma, o debería estar desconectada de la estrategia de la empresa. O también: dado que el tiempo y los recursos son limitados, las mejores oportunidades en RSE provendrán de áreas donde el negocio interactúa significativamente con la comunidad y puede tener el mayor efecto posible.
2. Si la esencia de la RSE es que satisfaga dos objetivos a la vez: que beneficie a la empresa y a la sociedad en la que esta está inmersa, entonces la ejecución de los programas es clave. ¿Hay en el informe manera de evaluar y medir esta ejecución?

3. Se considera valiosa la aplicación del modelo GRI, utilizado por muchas firmas multinacionales como matriz global para reportar la creación de valor en RSE. Y también la incorporación de la nueva norma ISO 26.000, sobre responsabilidad social, aun no siendo obligatoria.
4. Recolectar los datos necesarios para justificar o evaluar inversiones estratégicas en esta categoría de programas puede ser dificultoso pero, sin información clara, ejecutivos y accionistas a menudo ven esas iniciativas como separadas del negocio central o sin relación con las ganancias. El informe anual, ¿revela si genera utilidades la RSE? ¿Hay métodos o sistemas para medirlas?
5. Los informes anuales empresarios más avanzados en materia de RSE tienen cuatro grandes capítulos: estados financieros; evaluación corporativa, los temas de gobernanza (procesos que inciden sobre cómo se dirige la empresa) y el informe sobre Responsabilidad Social Empresaria. ¿Mejora el puntaje si los informes tienen, además del de RSE, más información?
6. Hay empresas que hacen informe anual (o bianual) desde hace dos o tres años y otras que lo formulan desde hace 10 años. ¿Es la antigüedad un mérito a tener en cuenta?

#### **4.2 ¿Por qué adoptar estrategias de sustentabilidad?**

Si los objetivos económicos empresarios pudieran resumirse en crecer rentablemente de forma sostenida a largo plazo, esta meta será difícilmente alcanzable sin ser reconocido como socialmente responsable. Por otro lado, todos debemos actuar dentro de la ley y de acuerdo a parámetros éticos establecidos y admitidos por la sociedad. En este contexto, es una falsa creencia que el operar bajo principios de sustentabilidad resulta más costoso. Por el contrario, está probado que las empresas reconocidas como socialmente responsables agregan valor para sus accionistas.

Sería conveniente tomar como referencia a alguna de las empresas que operan en nuestro país bajo parámetros de excelencia en lo que a sustentabilidad se refiere. Los reportes de estas empresas son públicos y accesibles. Por lo general estas organizaciones operan en base a parámetros, criterios y protocolos

internacionales (Pacto Mundial / UNEP-United Nations Environment Programme / Criterios GRI – Global Reporting Initiative), entre otros.

### **4.3 La planificación**

La información recabada debería servir para la elaboración de un plan integral de RSE que incluya acciones y comportamientos organizacionales relacionados con el negocio empresario que impacten positivamente a los diferentes actores y comunidades con quienes la compañía se relaciona. En esta etapa, deberían tenerse en claro, entre otros, algunos aspectos que a menudo resultan confusos para organizaciones y directivos:

- a. La RSE se refleja en un plan integral de acciones y comportamientos empresarios. Los programas aislados y dispersos son solo eso, con independencia del impacto que generen
- b. Las actividades comunitarias y la filantropía son una parte de la RSE pero no pueden ser asumidas como las medidas que adopta una compañía que se dice sustentable. Tiene que cumplir con otros parámetros establecidos y reconocidos tanto globalmente como por la comunidad local y efectuar las mediciones correspondientes para poder hablar seriamente de crecimiento y de evolución.
- c. Las acciones deben tener medidas sobre el impacto generado y sus efectos económicos, sociales y ambientales. Sino es imposible aprender de los resultados para mejorar los programas estratégicos al respecto
- d. No debe confundirse el marketing corporativo, el cual solo persigue imagen, con la intención de ser sustentable. La Sustentabilidad requiere y refleja real compromiso organizacional. Tiene mayor profundidad y amplitud al impactar de forma honesta, transparente y sostenida a todas las audiencias de una empresa en sus dimensiones económica, social y medioambiental, generando como resultado un reconocimiento sólido a largo plazo.

### **4.4 Del plan a la acción**

- a. Partir de principios y valores éticos de la compañía que, siendo definidos y practicados por los líderes, sean difundidos y adoptados por toda la organización. Operar transparentemente, haciendo públicos parámetros financieros, programas sociales y de medio ambiente.
- b. Involucrar a colaboradores, clientes, proveedores, etc., para que toda la cadena

de valor participe de políticas socialmente responsables.

- c. Cooperar con la comunidad desarrollando proyectos sustentables.
- d. Proteger el medio ambiente tanto como cualquier otro activo de la compañía.

Para muchas empresas, la realización de estos informes de sustentabilidad ha abierto nuevas oportunidades de mejora en la gestión y ha posibilitado la medición y la rendición de cuentas. Además, se enfatiza que el contar con un informe de RSE verificado internacionalmente garantiza la rigurosidad en cuanto al cumplimiento de los procesos y otorga seriedad al informe. El informe constituye una herramienta clave para comunicar políticas, prácticas y programas, y aumenta el diálogo con los grupos de interés.

A partir de ahí, la entidad se compromete con una gestión sustentable que nace de la convicción de que un desarrollo económico sólido sólo puede alcanzarse si se consideran el ambiente y el entorno social.

#### **4.5 ¿Se advierte un mayor interés de los inversores por la empresa, desde la puesta en práctica de los informes de RSE?**

Un ejemplo de cómo la sociedad empieza a reconocer las acciones de RSE de las empresas es la publicación de informes de sustentabilidad, RSE y otros con objetivos similares que persigan la finalidad de mostrar la tendencia de la empresa. En algunos mercados, como el europeo por ejemplo, esto ya es una realidad. En este sentido, los reportes de sustentabilidad se convierten en una herramienta útil para mostrar de manera transparente la gestión del negocio y, sin duda, en material de consulta por parte de potenciales inversores.

En tiempos en que la Sustentabilidad se demuestra con acciones, compromiso e información, el intercambio entre empresas es un mecanismo de valor incalculable en términos de experiencias, reflexión y aprendizaje dinámico.

Asimismo, las políticas de estado debieran promover la participación y el intercambio con los países de Latinoamérica y el Caribe por considerarlos copartícipes de una cultura y una historia de experiencias ricas en logros y en identificación de obstáculos de similar naturaleza.

## **5 ¿SE PUEDEN HACER BUENOS NEGOCIOS SIENDO ÉTICO Y RESPONSABLE?**

Hoy, probablemente, no haya una compañía en el mundo que no reconozca la importancia de la sustentabilidad, de hacer negocios en forma social y ambientalmente responsable. Se la correlaciona con excelencia en el desempeño empresarial, suele ser una estrategia tan prioritaria como la tecnología, el desarrollo de capacidades y la relación con los clientes.

Sin embargo, a nivel operacional, todavía existe un serio dilema para los empresarios: atender las necesidades del corto plazo, u orientarse definitivamente a las acciones que contribuirán a hacer sustentable su actividad en el futuro. El conflicto puede verse también a nivel de las inversiones para lograr una mejora continua, las cuales en muchos casos, implican la reconversión industrial, afectando el análisis de desempeño financiero.

La sustentabilidad no integrada verdaderamente en el negocio impide que se midan adecuadamente los efectos positivos que demostrarían la influencia de la inversión en el negocio. A veces solo se evalúa el desembolso de dinero sin asociarlo a la perspectiva de un alto rendimiento futuro. Esta preocupación ya ha dado lugar a estudios que analizan la difícil decisión que se presenta ante el enfoque hacia la sustentabilidad a largo plazo y las presiones de los resultados de corto plazo

De acuerdo a la investigación realizada por las Naciones Unidas y Accenture el 93 % de los gerentes generales encuestados consideran la sustentabilidad como un factor determinante para el éxito futuro de sus compañías (UN Global Compact- Accenture CEO Study 2010: “A new era of sustainability”). En referencia a la misma encuesta realizada en el año 2007 se advierte que se ha incrementado en los últimos años la tendencia al compromiso empresario, en relación con la gestión responsable.

En las empresas que este compromiso ya está integrado en su desempeño, se ve reflejada la recompensa en términos de resultados. Si se analizan las compañías que tienen mejor desempeño ético, social y ambiental se observará que son también las que presentan mejores retorno sobre la inversión para sus accionistas.

En el caso de Argentina, los interrogantes que para muchas empresas aún persisten no son pocos, y suelen orientarse a los siguientes aspectos:

1. Los mercados sustentables todavía no están dando señales claras como para orientar la inversión en productos y servicios hacia la sustentabilidad. Los consumidores todavía no tienen una consciencia que marque una diferencia.
2. Al no contar aún con mediciones precisas, ¿cómo se puede saber que el negocio tendrá efectivamente mayor valor?
3. ¿Cómo se puede comenzar a invertir en tecnología limpia si el marco regulatorio muestra inconsistencias a lo largo del país?
4. ¿Por qué invertir si no está clara la recompensa que se va a obtener?

Estos interrogantes son válidos en todo el mundo, sin embargo las empresas más emprendedoras no reparan en ellos y se ocupan y preocupan por ser ejemplos de sustentabilidad.

## **6 ANÁLISIS DE RIESGO PROSPECTIVO A TRAVÉS DE LOS INFORMES DE SUSTENTABILIDAD**

Como se ha señalado, las iniciativas de información global en las cuales se reconocen acciones y efectos sociales y ambientales han sido adoptadas por las empresas en Argentina, pero aún en forma incipiente.

Sin embargo, como la consideración de valores de ética y transparencia se ha vuelto un imperativo urgente en ámbitos económicos, se prevé una evolución favorable. No se puede olvidar que la nueva visión de negocio que se requiere mundialmente, es la que tiende a evitar los perjuicios que la actuación empresarial no comprometida con el bienestar de la comunidad ha ocasionado a nuestras sociedades.

La consideración de la necesidad de contar con valores surge también desde el interior de las actividades industriales como consecuencia de aspectos tales como la revolución tecnológica, el avance científico, los cambios en las formas de socialización o los efectos del cambio climático.

En Argentina, las empresas, en su mayoría acosadas por necesidades de mercado y financieras, han tenido dificultades para definir los valores que difunden. Suele plantearse que es necesario hacer lo correcto, sin discernir adecuadamente cómo hacerlo, y menos aún medirlo en forma precisa, confiable y oportuna.

Los informes de sustentabilidad, muchos basados en los lineamientos brindados por iniciativas globales, generalmente aceptadas por el mundo empresarial, no están contribuyendo significativamente al análisis de riesgo social y ambiental que desee realizar cualquier usuario informado. No cabe duda que el hombre sólo no puede vivir, su carácter social, requiere que se establezcan elementos para actuar de manera justa y ética con sus semejantes.

En consecuencia, las empresas deben enriquecer el debate acerca de lo correcto y lo valioso. Todavía se necesita avanzar hacia el objetivo de brindar información que permita a un usuario informado evaluar el riesgo y la prospección hacia un desarrollo más sostenible.

## **7 REFLEXIONES FINALES**

En el mercado argentino se pueden distinguir distintas aproximaciones a la realidad del desarrollo sustentable, más allá de los válidos planteos realizados. En primer lugar, están las compañías que se resisten a la innovación y al cambio, las cuales consideran esta temática pasajera, por lo cual no tiene ninguna reacción. Solo pretenden ser consideradas partícipes activas, pero en realidad no tienen compromiso. Por otro lado, están las compañías que asumen una responsabilidad empresarial, llevando adelante programas y acciones responsables y éticas.

Sin embargo, dentro de este último grupo mencionado es necesario diferenciar a quienes actúan bajo la influencia de su casa matriz, por lo que podríamos hablar de un efecto de “colonización” y aquellas que lo hacen porque realmente están convencidas. Debemos distinguir a las que comprenden que las reglas de juego han cambiado y se han propuesto evolucionar en consecuencia.

El riesgo que se corre en este escenario, con incertidumbres, fortalezas y debilidades, es que como en toda decisión de negocio, si el timón no se toma a tiempo, la posibilidad de catástrofe se torna inminente.

No cabe duda que un aspecto a destacar en esta transición, que marca una nueva era de negocios, es el cambio de paradigma en el concepto de valor corporativo, que se podría resumir por un lado, como el cambio de visión de corto a largo plazo, y por otro como la ampliación del foco del negocio hacia una consideración del efecto que las actividades corporativas tiene en la sociedad.

Muchas entidades ya han comprendido que el futuro se transita por la senda de la ética, la responsabilidad social y el respecto por el ambiente. Ellos ya están en camino, esto indica que van a llegar primero. El desafío que enfrentan nuestras compañías está asociado con una visión de negocio de la que solo participan los más hábiles. Se trata de advertir cuál será el escenario futuro. Lo bueno es que con los elementos existentes hoy se puede hacer una mejor lectura que resulte en una decisión exitosa y oportuna de negocio.

## **8 BIBLIOGRAFÍA**

- AECA (1996) - “Contabilidad de Gestión Medioambiental” Documento nº 13. Serie Principios de Contabilidad de Gestión. AECA. Madrid
- Elorriaga Ancin, José Francisco (1993) - “El coste de la operatividad de la Gestión medioambiental”. Castelló (coord.) Nuevas Tendencias de la contabilidad de Gestión. AECA.
- Fernández Cuesta, Carmen (2000) - “La contabilidad de Gestión medioambiental” Capítulo 8 en la obra Situación y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el Ámbito Iberoamericano, coordinado por Balada Ortega, Tomás J. Y Ripio Feliú, Vicente M. AECA
- Fernández Cuesta, Carmen (2002) - “Una polémica Recomendación de la Comisión de la Unión Europea sobre contabilidad ambiental” Revista Foro Económico, año VII, nº 12

- Fernández Cuesta, Carmen (2002) - "Presupuesto de la Gestión ambiental empresarial" Contabilidad y Auditoría. Argentina, 15: 97-126
- Fernández Cuesta, Carmen y Fronti de García, Luisa (2005) - "Del protocolo de Kyoto a los presupuestos empresariales". Volumen III N° 5 Enero a Junio. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- Freedman, Milton (1976) - Price Theory. Aldine de Gruyter. New York
- Fronti de García, et altri (2008) - "Empresas Forestales: Análisis de Indicadores del Sector" Capítulo 4; Pág. 105-126; en libro. Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe Final: Primera Parte (Documentos de trabajo de Contabilidad Patrimonial y Ambiental)- Año 1- N° 1), Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental. FCE-UBA, Bs. As. Argentina – ISSN: 1851-9385.
- Fronti de García, et altri. (2009) - Libro Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe final: Segunda Parte (Documentos de Trabajo de Contabilidad Patrimonial y Ambiental, Año 1 N° 2) -en prensa- Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental, FCE-UBA, Bs. As. Argentina - ISSN: 1851-9385.
- Fronti de García, Luisa (1999) - Impacto ambiental. Editorial Economizarte. Buenos Aires
- Fronti de García, Luisa et altri (2008) - Libro Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe Final: Primera Parte (Documentos de trabajo de

Contabilidad Patrimonial y Ambiental, Año 1- N° 1), Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental. FCE-UBA, Bs. As. Argentina – ISSN: 1851-9385.

- Fronti de García, Luisa et altri. (2008) - “Auditoría Ambiental de Gestión Aplicaciones de la Norma ISO 14064” Capítulo 3, Pág. 79-101; en libro Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe Final: Primera Parte (Documentos de trabajo de Contabilidad Patrimonial y Ambiental)- Año 1- N° 1), Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental. FCE-UBA, Bs. As. Argentina – ISSN: 1851-9385.
- Fronti de García, Luisa y Fernández Cuesta (2005) - “La información contable ambiental y la Convención Marco sobre Cambio Climático. Profesional El Empresarial. DEG. Argentina.
- Fronti de García, Luisa y Fernández Cuesta, Carmen (2003) - “Los Sistemas de Gestión Ambiental normalizados (ISO, EMAS) y sus costes” Revista Análisis profesional. Editorial La Ley Paraguaya N° 12. Diciembre 2003
- Fronti de García, Luisa y García Fronti, Inés M. (1998) - “La doctrina contable y su influencia en la normativa de la contabilidad ambiental (programación científica 1995-1997, UBAYT ECO28), Informe final, Instituto de Investigaciones Contables “Profesor Juan A. Arévalo” Buenos Aires.

- Fronti de García, Luisa, Pahlen Ricardo, J.M y otro (2003) - “Sistemas de Gestión Ambiental Normalizados” XXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires.
- Fronti de García, Luisa, Pahlen, Ricardo y D’ Onofrio, Paula (2003) - “Marco conceptual de la información medioambiental” Revista Enfoques – Contabilidad y Administración
- Fronti de García, Luisa. Autora (2009) - “Responsabilidad Ambiental Empresaria”. Informes Contables. Editorial EDICON. Fondo Editorial Consejo. (Enero 2009).
- Global Reporting Initiative GRI (2006)
- Larrinaga (1999) - “Es la contabilidad medioambiental un paso hacia la sostenibilidad o un escudo contra el cambio? El caso del sector eléctrico español” Revista Española de Financiación y Contabilidad.
- Larrinaga González, Carlos, Moneva, José M. Y otros (2002) - “Regulación contable de la información medioambiental. Normativa española e internacional” AECA
- Moneva y Cuellar (2001) - “La relevancia del comportamiento medioambiental de las compañías sobre el valor de mercado: una evaluación del mercado español” III Reunión sobre investigación en contabilidad social y medioambiental. España

- Moneva, José M. Fernández Cuesta y Larrinaga, Carlos (2002) - “La normativa contable española sobre información financiera medioambiental” Revista Técnica Contable diciembre 2002.
- Pahlen, Ricardo José y Fronti de García, Luisa ((2003) - “El medio ambiente. Su influencia en la contabilidad y en la empresa” Publicación “Contabilidad y Auditoria” Año 8. Nº 16 Diciembre 2002.
- Porter, Michael (2011) - E., and Mark R. Kramer. "Creating Shared Value." Harvard Business Review 89, nos. 1-2
- Porter, Michael (2008) - E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1
- Scavone, G. (2003) - “La dimensión Económica Ambiental en el Gerenciamiento Estratégico” XVII Jornadas Profesionales de Contabilidad, XV de Auditoria y IV de Gestión y Costos. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Buenos Aires.
- Scavone, G. (2004) - “Análisis de las variables que influyen en la información social y ambiental empresaria” XXV Jornadas Universitarias de Contabilidad y la 1º Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad. Buenos Aires.
- Scavone, G. (2005) - “Environmental Management Accounting Current Practice and Future Trens in Argentina” Implementing Environmental Management Accounting Status and Challenges – *EMA in the developing*

countries- Management Accounting Status and Challenges Kluwer Academic Publishers. London.

- Scavone, G. (2005) - Congreso Metropolitano. AREA IX Desarrollo Profesional. Título del trabajo: El nuevo perfil del profesional en Ciencias Económicas, fortalecimiento y desarrollo de aptitud. Autores: Suarez Kimura, E; Meghinasso, C y Scavone, G. (Trabajo Inédito) - Noviembre 2005.
- Scavone, G. (2006) - "Implementing Environmental Management Accounting in Argentine Companies" - The Environmental Management Accounting Network - 9th Annual Conference Environmental Management Accounting and Cleaner Production - Graz University of Technology - Graz, Austria - April 26 and 27, 2006
- Scavone, G. (2006) - Artículo en Journal of Cleaner Production. Editorial Elsevier EEUU. Título del artículo: "Challenges in internal environmental: management reporting in Argentina. (Trabajo Inédito) Vol. 14 - 2006 ISSN 0959-6526 - pag. 1276-1285.
- Scavone, G. (2006) - Expert Meeting and Conference on the Marrakech process and the Marrakech Task Forces "Creating Solutions for Sustainable Consumption and Production", UNEP/Wuppertal Institute and CSCP (Center on SCP) - Wuppertal, Germany - 22 and 23 November 2006
- Scavone, G. (2006) - Member of the UN Expert Working Group on EMA at the International Conference on Environmental Management and Innovation -

Vienna, Austria - Imperial Palace (Hofburg Congress Center) - April 28 and 29, 2006 under the auspices of Austria's EU Presidency

- Scavone, G. (2006) - Second meeting in the Marrakech Task Force (MTF) on Sustainable lifestyle - 24st November 2006 in Wuppertal, Germany
- Scavone, G. (2007) - “Aplicación de la producción más limpia y el consumo sustentable para reducir la generación de residuos sólidos domésticos” - Graciela M. Scavone - Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente - Instituto Politécnico Nacional - Centro Mexicano para la Producción Más Limpia - Ene 2007.
- Scavone, G. (2007) - 4th Meeting of the Marrakech Task Force on Sustainable Public Procurement - Torino (Italy) - March 26 and 27, 2007
- Scavone, G. (2007) - SCORE! Conference “Sustainable Consumption and Production: Opportunities and Challenges”. - Wuppertal, Germany - 24-25 November 2007
- Scavone, G. (2008) - “ Requerimientos de Información ambiental e información contable” – Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable – jornadas de actualización interna - Julio 2008
- Scavone, G. (2008) - “Ampliando es espacio de la calidad hacia un entorno ambiental y social” VII Jornadas de la Sociedad Argentina para la Calidad en la Atención de la Salud – SACAS- Septiembre 2008 –

- Scavone, G. (2008) - “Contabilidad de Gestión Ambiental aplicada en la práctica empresarial” presentado en las Jornadas del Centro de Producción Limpia de El Salvador, Centroamérica - Junio de 2008.
- Scavone, G. (2008) - “Criterios de sostenibilidad en las compras gubernamentales”. Trabajo presentado en la Primera Conferencia Regional de Producción Más Limpia, realizadas en México: – Jornadas organizadas por la ONUDI y el Centro de Producción Más Limpia mexicano. Noviembre 2008
- Scavone, G. (2008) - “Impulsando las buenas prácticas ambientales en las empresas en reconversión industrial” Diseño de capacitación realizado en el marco del seminario INAP Herramientas para el diseño de actividades de capacitación – Octubre 2008
- Scavone, G. (2008) - “Sustentabilidad del sistema de salud desde una perspectiva social y ambiental” Foro virtual de Contabilidad Ambiental y Social – Agosto 2008
- Scavone, G. (2008) - Entrenamiento en Contabilidad de Gestión Ambiental brindado a empresas salvadoreñas y al Centro de Producción Limpia de El Salvador, Centroamérica, en el ámbito Cooperación Horizontal Sur-Sur, en el marco del proyecto presentado por Colombia. 27 al 4 de junio de 2008.



## **Capítulo 6**

# **CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA INFORMACION INTERNA EN LA ELABORACION DE ESTADOS PROSPECTIVOS**

**Informe preparado por  
OSCAR SANTIAGO MUÑOZ BERNART  
(doctorando)**

**En el marco del Doctorado en Contabilidad, Materia Modelos Prospectivos de  
Información Contable**

**Profesor: Juan Carlos Viegas**



## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza bajo el siguiente postulado, **La contabilidad se pone al servicio de la administración, esta a su vez al servicio de la gestión, y esta última a la toma de decisiones.** Las expresiones vertidas en el presente trabajo tendrán el sentido de analizar porque la Contabilidad Prospectiva constituye un capítulo significativo a efectos de cumplir con estos objetivos.

La calidad de la información que se utilice impactara directamente en la calidad de la decisión que se tome.

Intentaremos fundamentar los motivos por los cuales entendemos que la utilización de información interna constituye una herramienta adecuada en la preparación de los estados prospectivos, que permite eficientizar tanto los usos como los recursos utilizados en su elaboración. Buscamos además aportar a la integración de ambas, proponiendo formas que colaboren en dar consistencia al conjunto de la información procesada.

No queremos dejar de expresar, que además de la utilidad que genere este tipo de prácticas referidas a generación de información más rica y de mejor calidad para los diferentes usuarios, las mismas tienen un interés social aun mayor, por entender a la empresa como un actor social relevante en su entorno. Su sustentabilidad y evolución es de interés al conjunto social. En este sentido reconocemos que existe un universo de interesados mucho más amplio que aquellos que tienen relación directa con el ente, aun quienes no teniendo vinculación económica comparten un único espacio social.

Es necesario aclarar que las ejemplificaciones, surgen de los hechos y situaciones a los que se ha tenido acceso y conocimiento, en su mayoría ocurridos en la Republica Argentina y países vecinos en las últimas décadas.

Una vez completado el desarrollo de un sitio comienza la etapa operativa. Durante la misma, una entidad mantiene y mejora las aplicaciones, la infraestructura, el diseño gráfico y el contenido de un sitio en la red, es decir cumple con un proceso de actualización en forma permanente.

## 1.1 Información Prospectiva: una necesidad práctica

La información prospectiva busca cubrir la necesidad de información que requieren aquellos interesados genuinamente en el accionar de la empresa. Y para quienes resulta relevante conocer la evolución futura de la misma.

Cubriendo los aspectos relacionados a las consecuencias económicas y financieras, los modelos contables prospectivos buscan cuantificar, y metodizar los procedimientos y definir los criterios adecuados para lograr información de calidad.

El solo hecho que exista la obligación legal de hacerla, les resulta suficiente a unos para justificar los esfuerzos tendientes a generar aportes sobre esta problemática. Otros, encuentran mayores sustentos en los considerandos sobre los cuales se propone la vigencia de estas normas. No obstante, es este un camino que día a día se va andando, los requerimientos aumentan y no faltara mucho tiempo para que se transforme en obligatoria con carácter general la elaboración de los mismos. Las exigencias sobre la transparencia en los actos societarios y la conducta de sus funcionarios, son cada vez mayores. Los procesos de globalización, la creciente competitividad en los mercados, el propio aumento del tamaño y diversidad de las organizaciones entre otros factores, requieren mayores y mejores sistemas que aporten a una mayor racionalidad y una mejora en la ética y responsabilidad social en la toma de decisiones empresariales.

Existen muchos y significativos antecedentes que pueden servir de ejemplo para imaginar los tiempos que vendrán; como ocurrió con la aplicación de las ciertas normas ISO, o IRAM donde obtener tal certificación es entendido como una ventaja competitiva a pesar de no ser obligatorias para la producción y venta de sus productos o servicios; o la exigencia de Buenas Practicas de Manufactura por parte de organismos regulatorios de determinadas actividades; son otro ejemplo las normas ambientales, las que regulan el trato "humanitario" a los animales, nuevas exigencias sobre responsabilidad social empresaria nos confirman que, como en otros muchos campos, los aspectos contables y de administración no escapan a esta corriente. La incorporación de regulaciones y recomendaciones crecientes, tienden a brindar mayores garantías, resguardos.

Si bien existen normativas en nuestro país que obligan a determinados sujetos a la presentación de Información Contable Prospectiva, para el resto, su

elaboración y exteriorización dependerá solamente de su voluntad, siendo esta una decisión de criterio autónomo por parte de la empresa. Así al conjunto constituido por las empresas no obligadas, podemos dividirlo en dos grupos, aquellas que reconocen un interés en disponer de este tipo de información y los que no.

A estos últimos, quizás podamos enviar desde nuestra profesión un mensaje incentivando su elaboración por entender su existencia como un factor relevante al momento de reconocer los meritos de la calidad de gestión de la empresa. Este reconocimiento social, que puede expresarse como hemos señalado en una ventaja competitiva, será un incentivo adicional para su adopción.

Resultara importante hacer mayor hincapié para incorporar estos conceptos en empresas de menor tamaño, la que poseen un gerenciamiento menos profesionalizado, aquellas que no perciben la posibilidad de transformar en resultados positivos los costos derivados de su elaboración. Ese segmento de empresas que convive aceptando disponer de menos información que la posible y muchas veces justifica esta situación o por una menor exigencia oficial o por la creencia de no necesitar más que la disponible. Un adecuado análisis sobre la veracidad de estas situaciones y supuestos entendemos ayudara a una mayor adhesión a estas practicas.

Las empresas que a pesar de no estar obligadas a su presentación regular, en muchas oportunidades necesitan elaborar información prospectiva, en la medida que intentan, por ejemplo, acceder a líneas de crédito bancarias, estas instituciones exigen la presentación de ella. Según la institución bancaria, o la línea específica solicitada de financiamiento resulta necesario además, la presentación de la calificación de riesgo crediticio evaluada por una firma independiente, en cuyo proceso de obtención esta información será central para obtenerla, ya que la misma es un parámetro significativo, que a su vez es expresión de la calidad de la gestión de la empresa.

Dentro del grupo de los sujetos obligados se encuentran las empresas en nuestro país que cotizan en bolsa, las entidades bancarias, entre otras, con indicación y detalle específico del tipo y oportunidad de información a presentar.

Asimismo, la propia ley de sociedades exige cierta información respecto a las expectativas de futuro de la empresa, si bien es de carácter genérico y sin la obligación de presentar información cuantitativa, deja precedentes escritos sobre

esta mirada hacia el futuro en la opinión de la empresa, información relevante a fin de verificar el atributo de empresa en marcha al momento de emisión de los estados contables y los dictámenes de auditoría.

Basados en la premisa que los sistemas de información contable deben cumplir con el objetivo de brindar información veraz y útil a diferentes usuarios, que tienen nuevas y crecientes necesidades, se hace necesario incorporar progresivamente más y mejor información. Acompañando la evolución de este proceso, los estados contables prospectivos son la respuesta natural a estos requerimientos.

## **1.2 Un aporte a la racionalidad en el proceso decisional**

Una buena porción, si no la mayor, de las decisiones actuales tienen que ver con la reasignación y disposición de los resultados y flujos de caja actuales, en pos de una expectativa de obtener mayores beneficios en el futuro. Determinar que parte de los beneficios y superávits actuales se utilizarán para, generar los resultados futuros, a través de los recursos dedicados a los planes de inversiones en bienes de uso, en tecnología, en capacitación de su recurso humano, investigación y desarrollo, marketing, entre otros tantos objetivos, impactan en los interesados (que hoy se ven afectados por algún grado de postergación de sus retribuciones) querrán naturalmente conocer los fundamentos y expectativas de tales decisiones.

En este proceso dinámico de evolución y desarrollo, no puede la disciplina contable y administrativa estar ajena a la responsabilidad que le compete. De hecho cuenta con principios, técnicas y procedimientos son adecuados para aplicar a esta necesidad y en este exigente contexto- Partiendo del conjunto normativo y de procedimientos que lo enmarca, que lo constituye en la herramienta técnica y metodología adecuada a estos fines, deberemos continuar con el proceso de adaptarlas e incorporar los elementos que se requieren en función a esta nueva realidad.

Nuevos desafíos y requerimientos de información son hoy necesarios para acompañar la cada vez más compleja y cambiante realidad que viven las compañías. Procesos de concentración, globalización, regionalización e internacionalización, cambios en los escenarios económicos de los países y las regiones, modificaciones en las normativas de las actividades, y la aparición de

nuevos requerimientos a las organizaciones respecto a su conciencia social y ambiental, obligan a encontrar un marco sistematizado de elaboración y presentación de información sobre los mismos. La sustentabilidad de los negocios y emprendimientos requieren de información ya no solo del presente, sino sobre los fundamentos que avalan el futuro esperado de ellas. Sobre las formas en que desarrollaran su actividades atendiendo al cumplimiento de estos objetivos. Sobre las expectativas que fundamentan sus decisiones. Cada día son menos los que piensan que sobre contabilidad esta todo dicho. Intentaremos a los que trabajan en el proceso de acompañar las nuevas necesidades de información, y a los que aun descreen, presentarles algunos elementos y circunstancias que justifican la necesidad del esfuerzo de trabajar en este sentido.

También intentaremos promover una mirada hacia dentro de la organización en busca de esa información necesaria para visualizar que, quizás, una buena parte de camino ya esta hecho.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Mejorar la calidad de la información**

Peter Drucker auguraba hace quince años: "Para dirigir en el futuro, los directivos necesitaran un sistema de información integrado con su estrategia empresarial, en vez de herramientas que hasta ahora han estado utilizando en gran parte para registrar datos del pasado." A pesar de los avances realizados en este sentido, queda aun mucho por hacer, debido a estos requerimientos crecientes y diversificados ocurren muchas veces a una velocidad mayor a la capacidad de respuesta. Simultáneamente, en las últimas décadas, también ha crecido en forma vertiginosa la capacidad de recolectar, almacenar y procesar información. Para integrar ambas, se requerirá de pautas metodológicas, consensos de exposición, definiciones sobre la aplicación de criterios que acompañen estas circunstancias, y nos permita tener mayor claridad para enfrentar tamaño volumen de datos y posibilidades de poder procesarlos adecuadamente. La contabilidad en sentido amplio, posee como disciplina un conjunto de normas, procedimientos, tanto para la elaboración como para la auditoria de la información que genera, organismos que cuentan con pertinentes mecanismos de ajuste y actualización para mantener la vigencia útil de tales normas, tanto en el ámbito local como internacional. Este cuerpo integral, demostrada su aplicabilidad universal a la medición histórica de la realidad económica, contiene el conjunto de herramientas necesarios para

adaptarla y generar las adecuaciones necesarias que permitan aplicarlo a la medición económica prospectiva, con las mismas garantías de calidad que aquella.

## **2.2 Mejorar la credibilidad**

En el marco de la irrupción de Internet y las redes sociales en los negocios, que ha revolucionado el acceso a la información a incontables, (y desconocidos) usuarios, el acceso inmediato a infamación de todo tipo, provenientes de variados (y muchas veces desconocidos) generadores, modifica también las conductas y requiere de un proceso de adaptación a esta nueva realidad. Mas información disponible que la capacidad de procesarla en forma completa obliga a seleccionar la misma. Es preciso llegar a un “volumen posible de información para trabajar”, debemos aplicar criterios y métodos de selección. En la medida que no se da respuesta a la necesidad de información de manera metódica, se habilita la búsqueda de ella a través cualquier medio, en donde resulta difícil opinar sobre la veracidad y justeza de ella, llegando al extremo de ni siquiera conocer el autor de la misma. No remediar esta situación de desinformación, alentara la búsqueda (hoy enormemente facilitada en cantidad y velocidad de acceso) y uso de ella, con el riesgo de dar por valida información errónea, incompleta o inadecuada, sino también aquella, habitualmente calificada por los abogados, como falsa, tendenciosa y malintencionada.

En nuestra materia la definición respecto a que información se debe generar y exponer, permitirá colaborar en esta complejidad a fin de no utilizar información no verificada o falsa.

Al sistema contable en su conjunto, injustamente no se le reconoce en toda su magnitud el aporte que realiza por la construcción de metodologías y procedimientos para el procesamiento de información que impactan positivamente sobre la calidad de la misma. En contabilidad, no existen dudas respecto de los lugares de obtención de los datos a registrar, los mecanismos de registro, los criterios que se han aplicado, los supuestos de los que se ha partido y el proceso de verificación a que se los somete, extrapolar estas consideraciones, con las adaptaciones necesarias, permitirá dotar a la información proyectiva de los mismos atributos, con la ventaja adicional que los mismos ya son conocidos por los usuarios. Esto no excluye el debate sobre estos contenidos y criterios y la tarea que regularmente la contabilidad prospectiva se vea en la necesidad de realizar para la adecuación frente al cambio en el contexto y los requerimientos emergentes.

Ayudara, desde la óptica de la comunicación, de manera significativa a cubrir el llamado “silencio de la empresa”, de alto impacto en los agentes internos de la compañía. La falta de información genera consecuencias indeseadas debido a que promueven la transformación de percepciones, que pueden ser erróneas o falsas, en información. Como estas son muchas veces generadas internamente en la compañía, tienen frente a usuarios externos, la presunción de realidad, dada por la cercanía del emisor a la problemática. Cuantas veces debemos aclarar alguna circunstancia que el personal interpreta erróneamente, muchas veces por falta de información o conocimiento del contexto, y la considera un síntoma de una presunta situación que entiende preocupante y la expresa o actúa en consecuencia. Recibir un cuerpo de información de manera sistemática y regular seguramente podrá colaborar a disminuir este tipo de situaciones.

Permitirá una mayor coherencia en conjunto de la información que la empresa ofrece a terceros. Alineará a las gerencias a dirigirse a sus distintas audiencias con un discurso homogéneo y coherente. Por sobre cuestiones de orden, alinear los discursos evita confusiones. Citando un ejemplo, tener un documento como el estado de resultado proyectado realizado bajo criterios uniformes evita poner adjetivos a situaciones que se pueden explicar a través de los números. Un adjetivo sin un número probablemente exprese una intención y no una realidad. Un número con un adjetivo es la síntesis que expresa el control de gestión. La discusión del adjetivo puede transformarse en la base de un plan futuro de acción y siendo no solo una cuestión semántica.

Es un gran paso para hacer efectivo el derecho de los interesados de contar con información adecuada sobre el ente. Como señala Lancellotti , es necesario minimizar las asimetrías en el acceso a la información entre los diferentes interesados genuinamente, personal, directivos, proveedores, inversores, accionistas, estado, sociedad.

Adicionalmente permitirá generar información prospectiva coherente y conciliada con los estados contables históricos por estar elaborados bajo el mismo cuerpo de principios y normas y a partir de la información expresada en ellos.

### **2.3 Aporte a la gestión interna**

Siendo el objetivo central de la contabilidad prospectiva generar

información para terceros, que haga homogéneo el vínculo entre el universo de usuarios y la diversidad y cantidad de entes a los que se le requiere de información, no es menor el aporte que esta materia puede realizar adicionalmente a la gestión interna. En general asumimos que para los usuarios internos la información esta siempre disponible, sin embargo ocurren con frecuencia dos situaciones típicas recurrentes: si no se requiere, no esta disponible, es decir se genera a partir del pedido y habrá que esperar hasta tanto se elabore; la segunda cuestión refiere al contenido y la metodología. Cada vez que se solicita, sin reglas que la enmarquen, puede elaborarse y presentarse información prospectiva de manera distinta sin causas o motivos validos que lo ameriten. Una metodología que garantice la uniformidad, contenidos mínimos, periodicidad, criterios aplicados, exposición de supuestos y criterios sobre los que se han elaborado, formas básicas y mínimas de exposición, entre otros puntos, generará un adecuado ordenamiento y una mayor eficiencia en su manejo, pudiendo dedicar mas tiempo al conocimiento de la problemática de la empresa, y la comprensión de ellos para una mejor exposición.

“Los sistemas en si son inútiles para la administración si no promueven la acción de las personas” señala Anthony. En ese sentido será además el entendimiento por parte de la dirección de la empresa de algunas circunstancias, como por ejemplo, que no se vera limitada la elaboración de información para la gestión y la toma de decisiones elaborada bajo otros supuestos o con otros criterios; no limitara la elaboración de sensibilidades y cuantificaciones de diversos escenarios; no implicara revelar información sensible para la marcha de los negocios; no limitara la capacidad de gestión, ni la obtención de la información adicional que requiera a su tarea.

Es importante que la dirección de la compañía apoye la implementación de estas practicas, reconociendo las ventajas de contar con información prospectiva sistemática, uniforme, comparable, entre otros atributos, que ayudara a una mejor gestión de la información que redundara en un proceso de toma de decisiones mas sólido y un efectivo y metódico control de gestión.

Habitualmente la información prospectiva se espera que la elaboren áreas de costos, presupuestos, planeamiento económico o nombres similares, a cualquiera de ellos que deben elaborarla, reuniendo en el proceso, por una parte información contable, y además de otras fuentes extracontables, estas normas constituirán una guía de gran valor para apoyar esta tarea. Además de tener el

problema de imaginar y cuantificar el futuro, hacerlo sin guía agrava el problema.

En la dinámica de los negocios actuales, inversiones, nuevos negocios, la necesidad de definir las estructuras de financiamiento, con mayor énfasis si se trata de esquemas de financiamiento de largo plazo o decisiones sobre distribución de dividendos. Resulta impensable, bajo algún criterio mínimo de racionalidad, tomar alguna decisión en estos puntos sin el soporte de la proyección económica y financiera de la empresa.

## **2.4 Objetivos distintos, interés común**

Si bien cada una de ellas persigue objetivos diferentes en la práctica, en esencia ambas buscan medir la evolución futura de la empresa, brindándole una fuente de información valiosa para una más racional toma de decisiones. Este factor común permitirá la comunión de esfuerzos tendientes a una mayor eficiencia en la generación de ellas, y mayor disponibilidad en cantidad y calidad. Esta dialogo entre ellas, sin dudas permitirá mejorar las virtudes de ambas.

El problema de la cantidad de información y diversidad, cuanto más coherente y clara más eficiente, más barata en la elaboración y por la minimización de pérdidas derivadas de estas.

## **3 MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1 Información, sistemas y requerimientos**

Como señala Anthony “Casi toda empresa tiene un sistema contable, es decir, un medio para recolectar, sumarizar, analizar y presentar, en signos monetarios, información relativa al negocio.” Como señala Biondi , “La contabilidad como receptora y generadora de información, puede ser entendida como un sistema o como un subsistema que forma parte del gran sistema que es la empresa, en su conjunto.” Busca cubrir las necesidades de información tanto internas como externas. Ayudando a la eficiencia en la gestión interna, y a los usuarios externos informando sobre los hechos ocurridos en la empresa, su estado actual y evolución prevista. Las cualidades requeridas a la información contable como son la Utilidad , Pertinencia y Predicción , obligan a adicionar a la información contable histórica la información prospectiva para cumplir más acabadamente con ellas.

No existen dudas respecto a que la información para usuarios externos requiere de pautas conocidas y comunes para entender e interpretar la información, sin embargo cuando nos referimos a información de uso interno, pareciera que no son de aplicación las mismas premisas, muchas veces se entiende que, porque se realiza a medida del o los demandantes, necesitados de información distinta en cada oportunidad, no es posible sistematizar la misma.

Entendemos contrariamente a esta suposición, que una muy buena parte de ella, un cuerpo mínimo de información prospectiva, si puede estructurarse, definirse tanto en sus métodos, los criterios a aplicar y la oportunidad para su elaboración y presentación.

En muchas empresas se cuenta con áreas que realizan el planeamiento de la operación, como la gestión estratégica del negocio confeccionan información prospectiva. Sin embargo no todas ellas, traducen este trabajo en información que cumpla con los requisitos mínimos para su elaboración. La falta de integralidad y comparabilidad son las fallas más habituales.

Del mismo modo que queremos conocer nuestro estado de salud, y para ello estamos dispuestos a realizarnos los chequeos necesarios para conocer nuestro estado actual ( Contabilidad histórica), si también quisiéramos conocer el mismo en el futuro, seguramente consultaríamos a un médico y para ello a los resultados clínicos realizados se sumaran algunas preguntas que deberemos contestar respecto a nuestras conductas a futuro, desde aspectos tales como culturas alimenticias, de cómo realizamos el cuidado de nuestra salud, nuestros antecedentes personales y familiares, las enfermedades que hemos padecido, etc. Todos ellos elementos que permitan vislumbrar nuestra evolución en el aspecto en cuestión. Son muchas las semejanzas de la metodología cuando cambiamos el sujeto: la empresa en lugar del individuo y el objeto de análisis: la situación económica – financiera a cambio del estado de salud.

El futuro de un proyecto es el resultado de la conjunción de las circunstancias internas y externas actuando simultáneamente.

Para informar sobre las internas nadie tendrá más elementos que quienes conocen por un lado la historia de vida completa. Un adecuado traslado de este conocimiento al profesional será necesario. Los factores externos deberán ser

claramente explicitados y los supuestos de su comportamiento serán los elementos básicos a considerar.

La conducta empresarial, trayectoria, su grado de credibilidad, la manera en que se han enfrentado las crisis y cambios en el pasado, son elementos que ayudan a comprender y opinar sobre las proyecciones.

Naturalmente en la contabilidad prospectiva no podemos escapar a ciertas limitaciones dadas por las características de la información contable: valores aproximados – información incompleta – evidencia parcial. Inclusive deberán extremarse las precauciones en la utilización de datos que expresan expectativas, ya que además del origen del dato, exigirá la explicación de los criterios y metodologías utilizados para llegar a él.

Debemos además cubrir la necesidad de justificar, fundamentar la definición conceptual de valoración, a través de la razonabilidad y fiabilidad de las hipótesis que fundamentan la proyección realizada, trabajando con supuestos realistas, bases compatibles, criterios homogéneos sobre similares circunstancias.

### **3.2 Alcance**

Si bien es natural la intención, de quien cree genuinamente en las bondades de contar con estados contables prospectivos, que la misma sea de aplicación universal y permanente, entendemos que la aplicación efectiva y en mayor grado de estos procesos de generación de información, despertaran primeramente interés (sin contar las que están obligadas por alguna normativa) en aquellas empresas de envergadura, o que ya tienen generación de este tipo de información por lo menos estructurada en algún proceso. Aquellas que cuenten con un gerenciamiento profesionalizado, o bien pretendan trabajar de acuerdo a las buenas prácticas de gestión.

No ignoramos las restricciones, y limitaciones que impone la preocupación de no develar información sensible, que si bien podrían justificarse en casos y circunstancias individuales, esta genera un gran freno al desarrollo de esta práctica. El grado de agregación con la que se debe exponer la información prospectiva, del mismo modo que ocurre con los estados contables históricos, garantiza la confidencialidad y reserva de la misma. Adicionalmente a efectos de presentación a usuarios externos, deberán superar los procesos de auditoría de la

misma, y contara además con el dictamen con opinión sobre la misma, la que naturalmente se verá afectada si estas limitaciones ocurrieran y dependerán de la magnitud de las mismas.

### **3.3 Diferentes actores, diferentes necesidades, un único sistema**

La diversidad de los públicos objetivo de cada una de ellas impactara en la exposición y agregación de la información a presentar. Sin lugar a dudas la información interna requerirá de detalles mucho más analíticos debido a la diversidad y frecuencia de la toma de decisiones de los diferentes responsables de cada área de la empresa. La información interna además requerirá de seguimiento y análisis de sus flujos en periodos mucho más chicos, donde el mes es el periodo habitual a estos fines. El universo externo permite cumplir con sus expectativas de información con un cuerpo mucho mas resumido de estos datos, lo que resulta en una elaboración mucho más simple partiendo de un soporte analítico consistente, y respecto al tiempo la periodicidad anual, en principio cubre el horizonte de información adecuado, sin hacer hincapié en las circunstancias de posiciones parciales de evolución y medición.

### **3.4 El plazo de proyección**

Si bien la recomendación para la elaboración de información contable prospectiva recomienda un periodo de quince meses posterior al cierre de los estados contables, respecto a la información interna no encontraremos un consenso respecto al periodo más adecuado. Existen empresas que cuentan con proyecciones de largo plazo, y otras que operan con escenarios de pocos meses hasta aquellas que gestionan sin información interna mínima regular, limitando la misma a los requerimientos básicos necesarios para la adquisición de insumos y su gestión financiera.

Para aquellas cuya información interna supere el plazo mínimo requerido para los estados prospectivos, la tarea de elaboración de estos se ve altamente simplificada, y de hecho tendrá mucho mas soporte y fundamento que colabore en el proceso de prospección

A las otras en las que esta ecuación sea inversa, seguramente les será de utilidad para mejorar la calidad de la información interna, atento a que instalara la necesidad de elaboración de información adicional a la que cuentan, no dudando

de las ventajas que reportara la misma.

### **3.5 Metodología del trabajo**

Pretendemos mantener un pensamiento sistémico en los términos de Peter Senge (La quinta disciplina, Granica 1995) consistente en tener un enfoque profundo de la problemática, sin por ello perder la perspectiva panorámica del objeto de estudio.

Intentamos sumar al contenido del modelo proyectivo generado sobre la base de la teoría contable al análisis y metodologías aplicadas para la generación de la información interna y las sugerencias de adaptaciones necesarias.

Entendiendo que el proceso de construcción de un estado contable prospectivo resultara de una “simulación de contabilización” de “documentos virtuales”, deberemos analizar los requisitos que deben exigirse a la información base para la generación de estados prospectivos A título de ejemplo, las ventas proyectadas son una simulación de los asientos que “registraremos en el futuro” si la realidad acompaña la misma. Cuanto más preciso sea ese ejercicio simulado respecto de la realidad más nitido se presentará el futuro que intentamos ver.

## **4 CONTABILIDAD PROSPECTIVA E INFORMACION INTERNA**

Señalamos que la contabilidad prospectiva debe ser la base para la preparación de la planificación interna. Busca cuantificar el futuro más probable, que se transforma en una hipótesis posible, que a su vez define el ámbito para la elaboración del plan de acción.

La misma incluye un elemento relevante que es la cobertura del riesgo. A partir de la definición de estos elementos podrá construirse luego, el presupuesto operativo, económico y financiero, que al cabo del procesos terminan expresando la expectativa de generación de ingresos y utilización de recursos, explicando la dinámica de la transformación de la ecuación patrimonial actual en otra futura esperada, producto de la ejecución de los planes de acción que le dieron origen.

Los presupuestos comerciales, productivos, financieros son supuestos que constituyen la base previa a la prospección, dándole un fundamento cuantificado con rigor conceptual y metodológico.

El concepto de proyección, conlleva el ajuste de estos supuestos por el grado esperado de cumplimiento de ellos. Es un factor relevante en este punto el análisis y la determinación consistente de las variables macroeconómicas. Sin querer significar que este proceso es menos significativo en la elaboración de la información interna, respecto a los estados proyectados adquiere una significación especial, fundamentada en que no tenemos la posibilidad de ajustar (y exponer) nuestras estimaciones en cualquier momento, como si lo podemos realizar internamente. En la práctica es común realizar proyecciones para uso interno “a valores actuales vigentes”, es decir al tipo de cambio, precios y costos al momento de preparación, algunas veces incluso expresados en dos monedas. Esto requiere rehacer (y así se entiende y acepta) la información toda vez que ocurra un cambio relevante; o bien estas variaciones serán las causas que explicaran los desvíos.

Por lo tanto se hace precisa una fundada cuantificación de las variables macroeconómicas.

#### **4.1 Definición de variables**

Dentro de las variables económicas que definen el marco macro y microeconómico y a solo efecto enunciativo podemos citar como señala Juan Carlos Viegas:

- Evolución de precios de insumos
- Evolución de precios de venta
- Evolución de salarios
- Evolución de costos de servicios
- Capacidades disponibles
- Competencia
- Regulaciones
- Tasa de interés
- Tasa de inflación
- Impacto impositivo

Esta construcción requiere que la información proyectiva transite un proceso de análisis adicional tanto en comparación a la contabilidad histórica, como respecto a la información interna. Incorporando las expectativas de ocurrencia de hechos en el futuro, lo que requiere, por tratarse de presunciones, de

un mayor nivel de explicitación de los supuestos y premisas sobre las cuales ha sido realizado.

#### **4.2 La necesidad de consistencia y unicidad**

Entendemos que una buena base de soporte requiere además de la información específica, modelos de trabajo que compatibilicen y concilien los diferentes procesos que utiliza la empresa.

Existe generalmente mucho volumen de información interna disponible, sin embargo esta muchas veces no está conciliada en sus criterios de elaboración, ni vinculada en un sistema único de construcción y monitoreo. En algunas oportunidades si siquiera existe una sola información para el mismo concepto.

La información interna contiene un grado importante de conocimiento de la realidad de la compañía. Sin embargo no siempre este conocimiento es parejo dentro de la organización, o bien los supuestos, criterios y métodos no resultan ser los mismos. Objetivos distintos de cada sector de la organización que no se encuentran alineados generan habitualmente estas distintas versiones sobre un mismo objeto de análisis. Si bien esto puede entenderse como un aspecto positivo analizado desde el punto de vista de la búsqueda de diferentes miradas enriquecedoras al momento de tomar conocimiento de un tema, este proceso debe culminar en un único plan y objetivo a pesar que ello incluya diferentes alternativas de acción. Esto nos dará material para trabajar sobre la sensibilidad de distintos escenarios probables, de los cuales, al termino del proceso deberemos optar por uno de ellos.

#### **4.3 Requerimientos organizativos y de proceso**

Para garantizar la utilidad de la información interna debemos confirmar:

- Que haya consistencia entre todas las fuentes
- Que queden claramente diferenciadas las fuentes de los supuestos
- Que se cuente con una metodología adecuada y repetible
- Que la construcción de documentos se realice en forma sistemática y ordenada
- Que sea factible la trazabilidad de la información, de forma que permita el seguimiento y monitoreo posterior comparando las variables, criterios y

resultados reales frente a los esperados.

- Que existan mecanismos para la depuración de errores

Además el grado de soporte y convicción de la Dirección de la empresa sobre los siguientes aspectos tendrán impacto en la calidad de la información elaborada. La existencia de políticas que reflejen expresamente estas definiciones, puede entenderse como un indicador sobre este punto.

- Exclusión de intencionalidades distorsivas
- Garantizar el no ocultamiento
- Garantizar el no enmascaramiento
- Garantizar la disponibilidad y acceso a los responsables de la tarea

#### **4.4 Requisitos específicos de la información prospectiva**

Requisitos específicos de la información prospectiva

- Elección del escenario de la prospectiva
- Ponderar riesgos
- Evaluar alternativas
- Análisis de sensibilidades cuando existe grados importantes de incertidumbre, que colaboren en el proceso de decisión del escenario a elegir, expresando los posibles impactos de las distintas alternativas o valoraciones

#### **4.5 Factores relevantes para una adecuada interrelación**

- Estructura organizativa
- Calidad de la gerencia
- Capacidad de gestión operativa, técnica
- Antecedentes de adaptación al cambio y comportamiento ante crisis
- Relevancia y grado de influencia sobre el contexto
- Capacidad de conocer y ponderar factores que impactan sobre las proyecciones, establecer los factores críticos y los grados de vulnerabilidad como también las fortalezas
- Capacidad de determinar los puntos de ruptura en la ecuación proyectada
- Capacidad de prever los factores limitativos y cuellos de botella, en especial cuando las proyecciones indican crecimiento
- Capacidad de prever y ejecutar ajustes organizacionales, en especial cuando las

proyecciones indican escenarios futuros a la baja

- Acceso a nuevos recursos, tecnológicos, financieros, de recursos humanos, experiencia y potencial.
- Definir indicadores uniformes a partir del procesamiento de datos analíticos dinámica del entorno.

#### **4.6 Compatibilidades y sinergias**

La mirada prospectiva construye el marco que servirá de base para la generación de información interna alineada a ella, aportando a la coherencia de la gestión integral de la empresa. Un cuerpo de información único se presume más eficiente, sin embargo es razonable entender que existan reservas fundadas en las dificultades que puedan surgir en el proceso de coordinación en su interior de diferentes informaciones en función a los diferentes objetivos existentes. La idea de un cuerpo de información único y válido a todos los usos (muchos de ellos desconocidos al momento de su definición) cada vez resulta menos realista. Sin embargo un sistema integrado y conciliado que permita la generación del conjunto de informaciones que se requieran, será un valioso instrumento para mejorar la calidad de las decisiones y el control de gestión, y la información misma al darle integración y coherencia.

Creemos que existe entre la información prospectiva y la interna un alto grado de interrelación e intereses comunes. La mejor calidad obtenida en una, redundara en una mejor calidad de la otra. Solo exige la necesaria coordinación en los nexos, que no implica la resignación de los criterios propios de cada una de ellas surgidos de la necesidad de satisfacer necesidades diferentes.

Como resulta contrario a la lógica realizar un plan de producción, desvinculado al presupuesto de ventas y a los impactos y capacidades financieras, tampoco nos resulta racional pensar en información interna elaborada sobre planes de acción no conciliados con el escenario y los riesgos incluidos en la proyectiva esperada de la empresa.

#### **4.7 Organización interna**

Sin embargo este desafío no es menor, y exigirá de un adecuado y capacitado equipo profesional para llevar adelante a la tarea, como también el soporte de otros aspectos organizacionales que colaboren en esta tarea:

- Capacidad de cuantificación analítica de planes de acción
- Capacidad de construir un conjunto consistente de información
- Contar con sistemas de procesamiento de datos e información adecuados que permitan la coordinación y conciliación de ambas
- Elaborar pautas uniformes y adecuadas para las tareas operativas
- Contar con esquemas de corrección y ajuste operativo
- Tener un sistema de control capaz de detectar desvíos y ejecutar acciones de corrección
- Organización y procedimientos que permitan la integración de la gestión interna con las pautas utilizadas en la información prospectiva y la realidad.

## 5 CUESTIONES Y ASPECTOS A CONSIDERAR

La búsqueda de contar con información adecuada nos lleva necesariamente a intentar establecer cuáles son los atributos que debe cumplir la misma a fin que pueda ser reputada o no con esa cualidad. Esos atributos podrán convertirse además en una guía para su elaboración, tanto para aquellos encargados de esta tarea, como para los usuarios de ella, en una suerte de acuerdo en las reglas, criterios y pautas (muchas veces tácitos) entre las partes.

### 5.1 Atributos requeridos

Enunciaremos algunos que entendemos relevantes en vistas a generar información prospectiva de calidad, varios de ellos han sido definidos por otros autores y algunos establecidos en las normas aplicables como principios o criterios a aplicar. Es nuestro interés analizar los mismos desde la óptica de la calidad de la información prospectiva y su interrelación con la disponibilidad de información interna.

#### ➤ **Confiabilidad**

Refiere a la certeza que brinda la información, logrando confianza en el usuario. Busca que la misma esté libre de errores, e inexactitudes. Este requisito aplica tanto a los datos como a los procesos y procedimientos utilizados. En buena medida dará confianza a las proyecciones realizadas cuando puedan explicitarse acciones de la gestión realizadas en base a las mismas. Es decir, si la proyección indica determinado resultado o situación, probablemente frente a esa circunstancia

algunas acciones se hayan puesto en marcha. La evidencia de ellas demuestra la creencia interna en la veracidad de la proyección y adiciona mayor confianza frente a terceros.

➤ **Representatividad**

Permite entender razonablemente la situación evaluada. El cuerpo de información debe expresar claramente todas las características salientes. En referencia a información prospectiva, ya sea económica, patrimonial y financiera deberá ser el mejor reflejo posible sobre el estado esperado al momento de la proyección.

➤ **Integridad**

Contiene toda la información necesaria. Ninguna información relevante está ausente. Debemos considerar que cuanto más analítica es la base de información que se pretende, mas esfuerzo de obtención requiere. Sin embargo, cuando nos referimos a información interna, la misma es naturalmente analítica; frente a esto el cuidado debemos tenerlo en la no simplificación o exclusión de información disponible.

➤ **Perspectiva**

Las variables consideradas en la elaboración de la información deberán ser proyectadas y fundamentadas a fin de cuantificarlas para cada uno de los períodos o segmentos de análisis en cuestión.

Las variables a considerar son aquellas que afecten o puedan afectar la información incluida en el análisis, determinando impactos significativos. En su mayoría éstas serán de carácter económico, sin embargo debiera ser dimensionado el impacto de otras, cuyo impacto económico puede ser indirecto y muchas veces ignoradas en ese aspecto. Las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton son un ejemplo adecuado de los diferentes aspectos a incluir en la consideración y el análisis. El recurso humano de la empresa, fidelidad de clientes y proveedores, impacto ambiental, relaciones institucionales, relaciones gubernamentales, posicionamiento en el mercado, estrategias de posicionamiento comercial, plan de crecimiento, tecnología a incorporar, requerimientos en la calidad de los productos, o servicios, deberán ser consideradas.

## ➤ **Datos analíticos**

La información deberá ser almacenada en la forma más detallada posible a fin de poder clasificar, distribuir o agrupar la misma según sea el uso y procesamiento a realizar, y estar disponible a los efectos de los procesos de auditoría. Esto resulta requisito no solo en referencia a los registros históricos sino también a los datos considerados en la determinación proyectiva.

## ➤ **Uniformidad**

El mismo criterio y metodología debe ser aplicado en idénticas circunstancias.

Es factor esencial a este punto el contexto en que se desarrolla la actividad de la empresa.

Un contexto estable facilita el manejo de la información, la hace naturalmente uniforme y comparable en el tiempo. Un contexto inestable impacta en la misma, obligando al establecimiento de mecanismos de corrección. Si bien la inflación resulta el factor más tratado en relación a este principio, otras circunstancias del contexto pueden afectarlo tales como:

- La situación económica del país
- La situación jurídica ( legislación impositiva incluida)
- Las normas de aplicación
- La situación económica, comercial, financiera e impositiva de la empresa.

Parte del objetivo de este trabajo es visualizar aquellos criterios de aplicación permanente en nuestro trabajo, determinando cual la mejor forma de realizarlo y presentarlo con criterios y metodologías constantes. Esto conlleva, además, una natural mejora en la eficiencia que nos permite no pensar dos veces en lo mismo, pudiendo automatizar una buena parte de los procesos de obtención y elaboración de la información.

Esto requiere estar atentos a los cambios que necesariamente ocurren y que por ende deben ser evaluados. Posiblemente tomar decisiones en virtud de tales novedades, ya que ellas pueden implicar en algunos casos la pérdida de la

uniformidad pretendida. Esto no provoca un efecto no deseado necesariamente, en la medida que tal cambio en la uniformidad está justificado y explicitado por la situación que provocó la misma y el impacto resultante.

Toda metodología que podamos adoptar a efectos de cumplir con este principio, aun en los aspectos de presentación, ayudara a una mayor velocidad de interpretación y análisis, evitara dudas en el lector de la misma, y servirá de base para mantener un proceso de mejora continua en nuestro trabajo.

➤ **Alcance**

El alcance de la información deberá estar claramente explicitado a efectos de relacionar la misma con las unidades de análisis a las que se refiere y el período que abarca. Incluyendo todos los costos y efectos que sean consecuencia del impacto de las variables o parámetros que juegan con el objeto definido, no excluyendo ninguno significativo y/o dejando claramente identificado cuales a pesar de su impacto en ese momento puede condicionar la realidad de la cuantificación prospectiva.

Esta afirmación pretende poner en antecedentes al usuario de la información de cuáles son los componentes de la misma. En términos generales, se presume que quien lee la información conoce los criterios y la vigencia de la información reportada, sin embargo hacer notar las limitaciones ocurridas en el trabajo realizado, permite dimensionar la calidad de la información y eventualmente de ser necesario, solicitar una mayor ampliación o desagregación de la misma, e inclusive acompañar la misma con análisis de sensibilidad frente a cambios probables de las variables esenciales, permitiendo visualizar la magnitud de los impactos frente a escenarios futuros.

➤ **Utilidad**

En la medida que la información no tenga utilidad carece de sentido elaborarla. Se presume que toda la información elaborada tiene un usuario que la considera válida y la utilizará para un fin determinado.

➤ **Costo razonable**

También denominada como relación costo-beneficio La obtención de

cualquier información, su registro, análisis, exposición y guarda tiene un costo generado por tales hechos. A mayor amplitud, facilidad de acceso y procesamiento de la misma, tanto mejor será, e inclusive mayor calidad y cantidad de información. Se deberá ponderar el impacto en los costos que se generen para la elaboración de la misma, frente a los beneficios esperados que ella produzca.

Todo sistema o esquema de procesamiento tiene límites, agregar una condición mas puede implicar la necesidad de cambio del mismo y esto es valido en todos los aspectos, desde nuevos programas de computación, más tiempo de carga y administración de la información almacenada, más tiempo de análisis y conciliación de la misma, e inclusive, a veces, como ya señaláramos un volumen tal de la misma que la transforme en ineficiente por el tiempo que demanda encontrar y chequear os datos que se están buscando.

#### ➤ **Objetividad**

En forma independiente al fin perseguido, la información deberá reflejar con la mayor justeza razonable la situación evaluada.

La base del cumplimiento de este principio radica en contar con un sistema en el cual se hayan definido los procedimientos en base a los cuales funciona el mismo. El sistema debe crearse intentando instaurar todos los métodos necesarios para brindar la información adecuada que se requiera. Esto permitirá validar que a cada pregunta le corresponda una respuesta, y esas respuestas sean elaboradas a través de procedimientos estudiados previamente y definidos como los más aptos.

Que la información sea objetiva implica que la misma no pueda bajo los mismos supuestos dar resultados diferentes. De no ocurrir así, seguramente algún cambio ha ocurrido, por lo tanto el mismo debe ser identificado, explicado y en caso que sea consecuencia de alguna practica inadecuada, tomar las acciones correctivas correspondientes a efectos de evitar su reiteración.

#### ➤ **No tendenciosa**

Refiere a no inducir intencionalmente a conclusiones erróneas, respecto a una decisión.

➤ **Pertinencia**

La dinámica o ejercicio de prever, planear, medir o controlar, volver a decidir y planear genera algunas buenas y saludables prácticas para el aprendizaje y la mejora continua. El grado de satisfacción frente a la información recibida con anterioridad da la seguridad en el método de determinación.

Toda acción en aras a incorporar en las organizaciones conductas de previsión y análisis, devendrá en una mejor preparación para enfrentar los problemas que la realidad nos pone en el camino. Haber pasado situaciones difíciles, con información adecuada que permitió transitarla adecuadamente, temple el espíritu para no anularnos frente a la adversidad. Ayuda a mantener la confianza en las respuestas a dar frente a una nueva situación. Califica la calidad de la gestión dando confianza en escenarios de cambios permanentes frente a los diferentes públicos (calificadoras de riesgo, bancos, personal, etc.)

Ayudará a que el público en general pueda contar con mejor información tanto en los contenidos, formatos y criterios. Este camino requiere del establecimiento de normas que deberán contar con el consenso de usuarios y hacedores.

➤ **Simplicidad**

Como señala Anthony, la información necesaria varía según el propósito de la decisión que la requiere, esto requiere que la misma debe ser lo más sencilla posible, pero no más que lo permita la complejidad de la situación en análisis. Escenarios complejos, ponen límites a la simplificación. La multiplicidad de aspectos relevantes no admite prescindir de ninguno de ellos.

➤ **Adecuación al contexto**

El contexto en el que está inmersa la empresa (estructura monopólica, control estatal, mercado, competencia, clientes, etc.) califica el contenido de la información elaborada. Impacta sobre las posibilidades de llevar a cabo buena parte de las acciones proyectadas. Estas circunstancias deberán estar claramente explicitadas. Es un indicador que determina el alcance posible de la reacción que la organización pueda intentar, frente a prever, disminuir, o aprovechar los impactos de situaciones favorables futuras o amenazas potenciales.

## 6 INFORMACION INTERNA - CONSIDERACIONES

A continuación describiremos los principales y habituales cuerpos de información que se elaboran en las empresas para la gestión interna. Comentaremos sobre cada uno de ellos los principales beneficios que aportan y los cuidados en su utilización para la elaboración de estados contables prospectivos. Las necesidades adicionales de adecuación o información que sean necesarias para su uso.

En la gestión de la empresa se utilizan habitualmente los siguientes:

- Presupuesto económico
- Presupuesto Financiero
- Plan de inversiones
- Política de dividendos
- Política de financiamiento
- Estrategia y posicionamiento

Un primer control a realizar es verificar la consistencia entre ellos. A tal fin debemos verificar la existencia de el mismo dato sea utilizado a todos los fines. Como señalamos, esto no implica la imposibilidad de manejar alternativas, si existen datos que no pueden unificarse habrá tantos informes como alternativas.

Ejemplo de estas inconsistencias la encontramos cuando se utiliza un presupuesto de ventas a los fines de controlar la gestión comercial y otro para planear la producción. En realidad esta situación en la práctica es fácilmente solucionable determinando la política de stocks que concilie ambas. Sin embargo otros factores atentan a esta solución, algunas veces se pretende un objetivo de ventas bajo a fin de evitar el efecto negativo que provoca alcanzarlo, o bien disminuir la presión por el cumplimiento, o bien pretender evitar explicar la necesidad de un cambio en la política de inventarios, que en realidad sacaría a la luz estas situaciones.

En forma similar, algunas veces trabajamos con una proyección financiera de cobranzas diferente a la condición de cobro establecidas.

Cuando la información de la empresa es integral, es decir, incluye a todo el conjunto, estas inconsistencias surgen necesariamente en mismo. En ambos

casos veremos el impacto en las posiciones y saldos finales de la información patrimonial. En cambio el mayor riesgo es cuando el cuerpo de información es parcial, y no necesariamente un cuerpo esta conciliado con los otros.

## **6.1 Presupuesto económico**

Es la base de la proyección de resultados, está conformado por las siguientes partes,

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos de:
  - Producción
  - Comerciales
  - Administrativos
  - Investigación y desarrollo
  - Financieros
  - Impuestos

Esta información elaborada para la gestión de la empresa, deberá para transformarse en la base numérica que dé lugar a los estados de resultados prospectivos, pasar por la revisión que le otorgue su confirmación o cambio en virtud de incorporar la apreciación y opinión del órgano de dirección de la compañía que transforme ese objetivo, algunas veces hasta sesgado por interés de un área específica, en una expectativa de cumplimiento posible. Este requisito es válido y debe aplicarse a toda la información relevante de la empresa.

Otro factor central a considerar resulta el chequeo de los criterios aplicados a la valuación, tanto de costos como de activos. Téngase presente que, cuando los criterios contables, no se ajustan para una adecuada medición, y a los efectos de una mejor calidad de la información interna, suelen aplicarse criterios extracontables a estos fines. La imposibilidad de aplicar el ajuste por inflación en los estados contables, y la necesidad de hacerlo para mejorar los datos internos, son un ejemplo de estas circunstancias. Otras habituales diferencias son aplicar diferentes mecanismos de amortización, diferentes criterios para el cargo a resultados de costos de investigación y desarrollo y los costos de iniciación de nuevos negocios.

Deberá además confirmarse las capacidades productivas requeridas por la

proyección y la factibilidad de contar con ella, en caso de nuevas inversiones, en plazos y condiciones factibles desde el punto de vista técnico, financiero y con el impacto económico asignado en los resultados previstos.

Si bien resulta de una buena práctica en cualquier circunstancia, cuando las proyecciones implican variaciones significativas a la suba o la baja, deberá confirmarse la capacidad de la organización de absorber esta situación prevista. En especial la respuesta del personal, proveedores, clientes, competencia, deberán ser analizados en función de prever su comportamiento frente al nuevo escenario.

En general, la empresa se mueve en un entorno dinámico en donde tanto ella como su entorno ajustan su comportamiento en forma permanente. Siempre se deberá intentar descubrir cuál será el comportamiento frente a los cambios, característica de estos tiempos, tanto en el ambiente interno, como en el externo.

## **6.2 Presupuesto Financiero**

Algunos puntos significativos de análisis deberán ser:

- Plazos de cobranza y pagos, información sobre el comportamiento histórico y variaciones de la realidad sobre las condiciones teóricas ayudaran a una adecuada proyección.
- Los niveles de endeudamiento que surjan del mismo, deberán contar con el respaldo de líneas de crédito vigentes, calificaciones, endeudamiento histórico como factores a considerar para establecer su viabilidad y lógica.
- Revisión respecto al impacto en las tasas de interés en la medida que los montos de endeudamiento y colocaciones financieras son de magnitudes distintas a las históricamente manejadas.

## **6.3 Plan de inversiones**

Resulta muy ilustrativo conocer los planes de inversión de la empresa, la revisión de lo ocurrido y las expectativas. Entender los fundamentos de este, nos permitirá alinear de mejor modo la prospección y darle coherencia a la misma. La existencia o inexistencia de los mismos, en conjunto con la revisión y calificación de la infraestructura actual de la empresa (antigüedad, estado, plan de mantenimiento, etc.) Ayudaran en esta tarea. El análisis de la competencia en cuanto a tipo de tecnología, proyectos de inversión en curso, podrá orientarnos

respecto a la tendencia y viabilidad futura de la empresa, dándole mayor fundamento a la proyección.

#### **6.4 Política de dividendos**

Resulta especialmente relevante para ponderar la fiabilidad de las proyecciones en este capítulo la documentación de respaldo al respecto, tales como actas de directorio, asamblea, que expresen el compromiso expreso o comportamiento esperado sobre el destino de los resultados del negocio. EL comportamiento histórico, si bien no condiciona el actuar futuro, puede mostrar una trayectoria en este aspecto y nos permitirá visualizar posiciones tomadas en el pasado y serán indicativos de formas de actuar y conductas habituales en la organización.

#### **6.5 Política de financiamiento**

El esquema societario, si se trata de empresas familiares, participantes en mercados abiertos de capitales, con calificaciones crediticias otorgadas o no, conductas desarrolladas en el pasado frente a escenarios similares a los esperados, son elementos a considerar. Conocer la salud y el estado, como también las intenciones de las habituales fuentes de financiamiento o las previstas en el plan, (en términos amplios, incluyendo a los accionistas), serán elemento central si los escenarios previstos implican necesidad de fondos adicionales, o la estructura de endeudamiento de la empresa es significativo. Según analicemos la misma, a su vez, nos permitirá evaluar la capacidad de endeudamiento posible en el sistema financiero como también validar la tasa de interés establecida.

#### **6.6 Estrategia y posicionamiento**

El plan general de negocios de las empresas resulta el elemento central que nos ayude a entenderla. Este plan rector, es la más de las veces reservado. Algunas veces porque solo está en el pensamiento del dueño, otras porque en el mismo se develan o proyectan estrategias reservadas a cualquier público exterior, y con muchas reservas en el interno, tratando de evitar que llegue a conocimiento de la competencia generalmente.

## 7 CONCLUSIONES

Los estados contables prospectivos son una expresión relevante de la calidad de la gestión empresarial. Refleja el esfuerzo por lograr una creciente racionalidad que soporte la toma de decisiones. Una sistemática y fundada mirada al futuro de la empresa y el análisis de impactos en posibles escenarios permite estar mejor preparados para tomar acciones más oportunas y acertadas.

La información y la metodología a utilizar son los insumos básicos en este proceso. La información a utilizar, a diferencia de la utilizada para los registros contables, carece las más de las veces de un soporte documental chequeable con terceros. Por tratarse por lo tanto de elaboraciones propias de la empresa y sus funcionarios, resulta imperativo el cumplimiento de ciertos criterios y pautas que le otorguen a este proceso de elaboración de las cualidades básicas para dotar a la información elaborada de un grado de calidad adecuado.

La metodología aplicada para la elaboración de estados contables tradicionales resulta válida a estos requerimientos, trasladándole a los estados contables prospectivos los mismos atributos.

Cuando de exponer los resultados esperados futuros se trata, se incorpora un factor general de incertidumbre. Este a su vez puede dimensionarse con diferentes grados de impacto sobre la empresa. Esto requerirá exponer esos factores, su impacto y fundamento. Cada variable proyectada es el resultado de un valor por el coeficiente de evaluación del riesgo asociado.

Una clara expresión de los criterios y datos básicos utilizados para la prospección, permitirán al lector una adecuada interpretación y análisis de las premisas y supuestos utilizados.

La información interna elaborada a los fines de la gestión de la empresa resulta una base apropiada para la elaboración de estados prospectivos. Por tratarse de información que responde a diferentes objetivos, requiere de un proceso de análisis y adecuación. Sin embargo esta tarea redundara en una mejora en la calidad y una mayor consistencia al otorgar soporte analítico a la prospección realizada.

Una serie de consideraciones deben ser tenidas en cuenta en el proceso de

elaboración y ajuste de la información interna en vistas a que resulte de utilidad para la elaboración de estados prospectivos.

La conformación en las empresas de un único sistema elaborador de información a los diferentes fines permite una más eficiente gestión de la misma. Logrando además de un incremento en la calidad, un más eficiente uso de recursos tanto en su elaboración como en su procesamiento, evitando las duplicaciones de tareas y la inconsistencia causada cuando existen diferentes fuentes.

Esto permitirá el respaldo recíproco entre las diferentes fuentes y metodología de procesar la misma, siendo útil no solo a los usuarios de información externos, sino también mejorando la calidad de la información interna, muchas veces generada por diferentes fuentes, con diferentes metodologías y bajo supuestos distintos. La especificidad del análisis por cada una de las áreas, (productiva, comercial, financiera, administrativa) genera muchas veces la aplicación de criterios no homogéneos y dispersos con frecuencias no regulares. Cada función de la organización en relación al mundo exterior se maneja por los códigos propios de esa actividad, de allí las modalidades informativas naturalmente diferentes, no logran encontrar un punto de coordinación y calidad homogénea

Los atributos señalados en el presente trabajo mejoran las posibilidades de un conjunto coherente de información. Dentro de un marco único que expresa los condicionantes, los grados de volatilidad, los análisis de sensibilidad como también la validación de presunciones en función del análisis de las consecuencias dentro de los rangos definidos.

Permitirá prever la situación en los extremos de esos rangos como también los puntos de quiebre.

La implementación del proceso que requiere la elaboración de los estados contables prospectivos, aporta orden y sistematización en la elaboración de la información interna. La dota, por obligación del cumplimiento de las pautas requeridas por aquella, de integralidad, consistencia, periodicidad y homogeneidad que muchas veces la información interna no cuenta, por responder a una diversidad de contenidos y oportunidad surgidos de la actividad de gestión.

Creemos fervientemente que mejor información aporta a una mayor

racionalidad en la toma de decisiones. Así la información proyectiva permitirá aumentar la racionalidad y previsibilidad de las decisiones, aumentando las fortalezas de la empresa frente a escenarios futuros inciertos, por haber realizado el ejercicio de imaginarlo lo que permitirá estar mejor preparado para afrontar exitosamente el mismo.

## 8 GLOSARIO

Durante la elaboración de la presente, fue necesario como papel de trabajo, construir un glosario de términos y la definición de cada uno a fin de un uso homogéneo y adecuado. Muchos términos de significados cercanos pueden generar confusión u orientar a una inadecuada interpretación.

En la práctica notamos que muchos de estos conceptos adoptan diferentes significados según sea el ámbito, contexto o muchas veces existen consenso o costumbre entre los interlocutores respecto del alcance y contenido de cada uno de ellos. Intentamos volver a las fuentes de definición para orientarnos hacia un más preciso uso de los mismos.

Creemos pueda resultar interesante contar con este material, y de allí nuestra intención de incluirlo.

Hemos necesitado manejar para este trabajo, y deberán trabajar con ellos quienes construyan o utilicen los estados contables prospectivos, conceptos y situaciones entre los extremos de la certeza y la adivinación, trabajando con grados de probabilidades, posibilidades, incertidumbre. La adjudicación de adjetivos como cierto, probable o remoto son habituales entre los contadores. Estamos acostumbrados a bucear hasta encontrar el término justo. Esta experiencia nos nutre de las herramientas necesarias para enfrentar este nuevo desafío.

Detallaremos los significados sobre los que deben entenderse lo dicho en el presente trabajo:

- **Incetidumbre:** incapacidad para predecir el resultado de una actividad debida a la falta de información acerca de las relaciones input/output requeridas o acerca del entorno donde la actividad se desarrolla.
- **Proyección:** Estructura de tendencia futura prevista, obtenida no solo por

extrapolación. Considera no solo los factores cuantitativos, sino también los cualitativos en la medida que fundamentan el futuro esperado. Las proyecciones requieren de hipótesis, situaciones probables que se tiene razonable confianza de alcanzar. Que son las premisas de base sobre la que se toman decisiones (planes estratégicos), erradas o no. Se sustenta en ella porque existe razonable confianza que suceda.

- **Prospección:** sinónimo de proyección en este trabajo
- **Predicción:** a diferencia de la proyección incluye juicios de valor. Resulta algunas veces ser sinónimo de pronóstico y algunas veces con fundamentos no muy bien fundados. Como señala Mario Biondi, es la “cualidad” que ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de prever las consecuencias de eventos pasados o presentes
- **Planeamiento:** es el proceso para decidir acciones que deben realizarse en el futuro (Anthony 1995) entre varias alternativas y decidir cuál es la mejor. Es una teoría de lo que sucederá en el futuro que guía y ordena las acciones.
- **Planificación:** proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan permanentemente el futuro deseable y seleccionan las forma de hacerlo factible. Consiste en una toma de decisiones anticipada Permite el establecimiento de objetivos y la formulación, evaluación y selección de políticas, estrategias, tácticas y acciones necesarias para lograrlo. Incluye no solo la definición de los objetivos, sino también las políticas que garanticen el logro de los mismos. Se compone de la planificación estratégica (a largo plazo) y la operativa (a corto plazo).
- **Programación:** selección de acciones a desarrollar para cumplir con los planes definidos, según los procedimientos fijados. Consiste en un proceso de búsqueda que permite obtener una solución óptima para un problema operativo
- **Presupuestación:** consiste en llevar a cabo el proceso de cuantificación de los planes de acción definidos
- **Presupuesto:** es el medio de acción que expresa en términos económicos a las decisiones contenidas en planes, programas y proyectos  
Es una declaración cuantitativa para un periodo de tiempo definido. Como

señala Viegas: “el presupuesto es una previsión que no constituye una hipótesis”

- **Previsión:** determinación de unas cantidades a retener para cubrir un riesgo o pérdida probable. Donde existe incertidumbre respecto a su ocurrencia, a la cantidad o la fecha en que se producirá.
- **Provisión:** determinación de unas cantidades a retener para cubrir un riesgo o pérdida probable o conocida con certeza pero donde existe incertidumbre respecto a la cantidad o la fecha en que se producirá
- **Pronóstico:** es una estimación de lo que sucederá en el futuro. No implica la idea de que el pronóstico se realice mediante actos o decisiones personales. También se define como la predicción de sucesos futuros y su cuantificación con fines de planificación.
- **Estimación:** denominación del proceso de determinación anticipada
- **Supuesto:** premisa determinada en base a una creencia o hecho.
- **Presunción:** sospecha basada en indicios y no en pruebas
- **Simulación:** representación de algo simulado, que parece real, sin serlo, sistemas que simulan, uso como herramienta de predeterminación de resultados sin realizarlo en la realidad sin la acepción de fingir una cosa en tanto engaño
- **Aproximación:** que no ofrece una exactitud rigurosa, que acerca a...
- **Visión:** percepción imaginaria
- **Intuición:** (lo que creemos que ocurrirá) será reconocida como el medio por el cual creamos un futuro para todos
- **Corazonada:** Presentimiento: Larousse: impulso espontáneo e irreflexivo
- **Intuición** Larousse conocimiento claro, recto e inmediato de verdades que penetran en nuestro espíritu sin necesidad de razonamiento

- **Conjetura:** presunción fundada en probabilidades
- **Hipótesis:** proposición aceptable que no está comprobada todavía, pero que sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica. Suposición de una cosa posible.
- **Programa:** parte del presupuesto que detalla las acciones y recursos de cada función, segmento, negocio o proceso
- **Control:** es el procedimiento mediante el cual la administración puede asegurarse, dentro de lo posible, de que la organización se realiza conforme a lo planeado y a la política de la empresa. Anthony 1995:3

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Viegas, Juan Carlos, Director del Informe final del proyecto de investigación trienal TE02 UBACyT. Investigadores: Norberto Rial e Ignacio Gajst , “Características, formas y contenidos de los informes emitidos por entidades económicas en contextos globalizados que permiten exponer la situación presente y sus perspectivas futuras”
- Biondi, Mario, Director Viegas, Juan Carlos Sub-director del Proyecto de Investigación TE 17 (2003) - “Bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva”
- Biondi, Mario, Director Viegas, Juan Carlos Sub-director del Proyecto de Investigación TE 37 (2007) - “Los efectos de los cambios de escenarios sobre las bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva”

- Pérez, Jorge “La evaluación económico-financiera en la prospección de escenarios futuros. Una perspectiva sistemática a través de la información contable” Proyecto de tesis. No publicada.
- Biondi, Mario (1989) - “Tratado de contabilidad intermedia y superior“, Macchi, Tercera Edición
- Piacquadio, Cecilia (2008) - “Fundamentos para el desarrollo de un modelo contable basado en información prospectiva” Trabajo no publicado.
- Diez, Humberto, Kwasnycia, Patricia, Rial, Norberto. Coordinador: Viegas, Juan Carlos. Proyecto UBACYT 2001/2002 E017. Tarea 3 “Medición de los resultados proyectados” (Segunda versión)
- Marques de Almeida, José Joaquín - “La información financiera prospectiva y su análisis: el auditor ante un horizonte de incertidumbre” Orientación: Fernández de Valderrama, José Luis. Universidad Complutense de Madrid.
- Anthony, Robert (1995) - “La contabilidad en la administración de empresas“, Limusa
- Drucker, Peter (1999) - “Los desafíos de la administración del siglo XXI“, Sudamericana
- Drucker, Peter (1995) - “La información que los directivos necesitan realmente“, Harvard Business Review, Deusto
- Maynard, Herman y Mehrtens, Susan (1993) - “La cuarta Ola“, Granica

- Lazzati, Santiago (1997) - "El Proceso Decisorio", Macchi
- Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo, Smolje, Alejandro (2006) - "Presupuestos y Gestión", La ley
- Gil Pechuan, Ignacio (1997) - "Sistemas y tecnologías de la información para la gestión", Mc Graw Hill
- Kaplan, Robert y Norton, David (2008) - "Cuadro de mando integral", Emece Gestión 2000
- Meigs, Roberts, Williams, Jan y otros (2000) - "Contabilidad, La base para decisiones gerenciales", Undécima edición, Mc Graw Hill

