

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA

ANUARIO

**Facultad de Ciencias
Económicas del Rosario**



**XI
2015**

Av. Pellegrini 3314 – (2000) Rosario – Pcia. Santa Fe - Argentina

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario XI / Clide Palacios... [Et al.] ; compilado por Gustavo Alberto Ilharrescondo. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, 2016.

179 p.; 30 x 21 cm.

ISBN 978-950-44-0103-2

1. Contabilidad. 2. Administración. 3. Anuario. I. Palacios, Clide II. Ilharrescondo, Gustavo Alberto, comp.

CDD 330

Fecha de catalogación: 23.05.2016

El presente Anuario ha sido revisado. No obstante, ni la Editorial ni los autores se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL ROSARIO
AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano:

Cr. GUSTAVO ILHARRESCONDO

Secretario Académico:

Cr. MARCELO ACCURSI

DIRECTORES DE DEPARTAMENTO

Departamento de Contabilidad

Cr. ANTONIO LATTUCA

Departamento de Filosofía y Teología

Departamento Jurídico

Dr. ALEJANDRO CULLERES

COORDINADORES DE DEPARTAMENTO

Departamento de Administración

Cr. JUAN MANUEL CUÑADO

Departamento de Economía

Mag. WALTER CASTRO

Departamento de Matemática

Lic. ANGÉLICA ARNULFO

PRÓLOGO

Apreciados lectores

Nuevamente la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario de la UCA edita su Anuario en el cual sus docentes, investigadores, maestrandos y egresados tienen la oportunidad de presentar sus trabajos.

En esta ocasión, por primera vez, me corresponde escribir estas líneas por ello quiero agradecer, a las Autoridades de la Universidad por brindarme la posibilidad de desempeñar este cargo, y particularmente a aquellos que han hecho posible esta nueva edición.

Es nuestra intención desde la dirección de la facultad, incentivar la investigación. Buscaremos las herramientas adecuadas que nos permitan lograr el crecimiento deseado.

Entre los proyectos que deseamos llevar adelante para cumplir este objetivo se encuentran:

- crear el departamento de investigación,
- promover investigadores jóvenes incorporando a alumnos de la carrera de grado en los proyectos de investigación que se están llevando adelante en nuestra casa,
- incitar el trabajo interdisciplinario, entre las distintas unidades académicas y sedes de la Universidad,
- estimular las publicaciones de trabajos de investigación de profesores e investigadores,
- buscar recursos económicos que permitan incrementar el número de trabajos de investigación.

Agradezco a mis antecesores en el cargo por haber logrado que los anuarios hayan tenido regularidad, seguramente en conjunto podremos mantenerla.

Cr. Gustavo Ilharrescondo

Decano

INDICE

| | |
|---|------------|
| INDICE | 6 |
| UN PROBLEMA MOTIVADOR PARA EL ESTUDIO DE ECUACIONES DIFERENCIALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS | 7 |
| Angélica. Arnulfo; Cintia Cianciardo; María González ; José Semitiel..... | 7 |
| GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN SUS VISIONES EPISTEMOLÓGICA, ONTOLÓGICA, METODOLÓGICA Y AXIOLÓGICA | 13 |
| Boggino, Guillermo..... | 13 |
| ANÁLISIS CRÍTICO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA EN BALANES SOCIALES SOBRE LOS IMPACTOS EN LAS COMUNIDADES LOCALES..... | 24 |
| Coppa, Carlos; Palacios, Clide, Berri, Ana | 24 |
| GESTIÓN SUSTENTABLE Y DERECHOS LABORALES EN LA EMPRESA..... | 40 |
| Coppa, Carlos | 40 |
| PROCESO DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN | 48 |
| Constantini, Patricia Liliana | 48 |
| ALGUNOS APUNTES, A PARTIR DE “LA MENTALIDAD ANTICAPITALISTA” DE LUDWIG VON MISES Y DEL PENSAMIENTO DE ALBERTO BENEGAS LYNCH (h)..... | 71 |
| Guillermo Luis Covernton..... | 71 |
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU CONSECUENTE CREACIÓN DE VALOR EN ORGANIZACIONES MODERNA | 84 |
| Delaux, Hilda | 84 |
| UNA REVISTA A LOS MODELOS MATEMATICOS PARA LA VALORACION DE OPCIONES FINANCIERAS Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE ACTIVOS..... | 107 |
| Herrera, Luis..... | 107 |
| ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS NORMAS CONTABLES ARGENTINAS APLICABLES POR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS..... | 144 |
| Selle, Eduardo; Corte, Guillermo; Machain, Gisel..... | 144 |
| UN ESTUDIO DE CASO EN UNA FACULTAD PRIVADA DE ROSARIO | 156 |
| Mujica, Ma. Genoveva; Ameriso, Ma. Josefina..... | 156 |

UN PROBLEMA MOTIVADOR PARA EL ESTUDIO DE ECUACIONES DIFERENCIALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Angélica. Arnulfo; Cintia Cianciardo; María González; José Semitiel¹

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. En este trabajo se presenta una propuesta didáctica para el estudio de ecuaciones diferenciales ordinarias de primer orden. En ella se intenta que el alumno de Ciencias Económicas valore la necesidad de los conceptos matemáticos en la resolución de problemas de su especialidad.

Palabras clave: Propuesta de estudio – Problema motivador – Ecuaciones diferenciales – Elasticidad de la demanda.

1. Introducción

No siempre es claro para los estudiantes de Ciencias Económicas, cuyo campo de especialización no es la Matemática, el rol que juega la misma en la currícula de sus respectivas carreras.

Nuestra experiencia como docentes en carreras de Ciencias Económicas nos lleva a proponer que los profesores del área Matemática orienten los contenidos hacia aplicaciones a la Administración y la Economía y que los fundamentos matemáticos dados sea utilizados en las asignaturas de la carrera para las cuales la Matemática es una invaluable herramienta.

Estamos convencidos que la enseñanza y el aprendizaje de la Matemática en estas carreras va más allá del hecho de enseñar fórmulas o teoremas; deben lograr que el alumno construya el conocimiento de forma tal que pueda recurrir al mismo, de manera natural, cuando se lo requiera. Este trabajo debe comenzar desde el inicio de la carrera. Desde este momento los docentes de Matemática y los de las asignaturas donde ésta es utilizada deberán interactuar para optimizar el trabajo y lograr que se proporcionen los fundamentos matemáticos

¹aarnulfo@fceia.unr.edu.ar; cintiac@fceia.unr.edu.ar; fliafongi@gmail.com; semitiel@fceia.unr.edu.ar

necesarios y de manera apropiada. Recordemos que en el primer curso de Matemática se presenta el concepto de derivada, herramienta fundamental en la Economía ya que brinda la posibilidad de realizar cálculos marginales, es decir, obtener la razón de cambio en los casos que se agrega una unidad adicional al total. Así, por ejemplo, las funciones de costo marginal, beneficio o producción marginal resultan ser las derivadas de las funciones costo, beneficio y producción respectivamente. Deseamos aclarar esto ya que, nuestro trabajo consiste en una propuesta didáctica para el estudio, entendido éste como el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación, de las ecuaciones diferenciales ordinarias de primer orden en carreras de Ciencias Económicas y éste es un contenido que se presenta, en el actual plan de estudios, recién en Matemática III.

Organizamos el artículo en cuatro secciones.

La primera de ellas es la presente: *Introducción*. La segunda, consiste en una *Fundamentación de la propuesta* donde, a partir del pensamiento de diferentes referentes teóricos, se indica la importancia de la modelización. En la tercera, presentamos la *Propuesta didáctica* para la construcción del concepto de ecuación diferencial, siguiendo algunas nociones elementales de la Teoría de Elasticidad de la demanda. Por último, se exponen algunas *Conclusiones* de esta propuesta.

2. Fundamentación de la propuesta

Hay gran cantidad de publicaciones que tratan del papel que cumple la Matemática en la Economía. Este tema, no exento de polémica, además de repercutir en el desarrollo de la Economía como ciencia social influye decisivamente en la docencia de la Matemática en carreras de Ciencias Económicas.

Son cada vez más los economistas que consideran que la utilización de la Matemática, como lenguaje simbólico y método de razonamiento científico, constituye un elemento de ayuda inestimable en las tareas y objetivos de la Economía. Su presencia resulta fundamental tanto en la descripción de las complejas relaciones económicas como en la formulación de proposiciones sobre relaciones de comportamiento.

La Matemática tuvo un desarrollo muy fuerte al servicio de las Ciencias Físicas lo que hizo que diferentes situaciones problemáticas de la Economía encuentren dificultades para resolverse usando el lenguaje clásico de la misma. No cabe duda que las necesidades de la Economía en los dos últimos siglos, y en especial en los últimos años, han provocado el avance de nuevos desarrollos matemáticos que complementados con los avances informáticos permiten agilizar los cálculos, dando paso a todo tipo de simulaciones y contrastando con las teorías económicas complejas que de otro modo hubieran sido imposibles. De tal modo, la contribución de la Matemática a la Economía no puede verse de manera aislada sino como una consecuencia de la evolución histórica de ambas y de sus relaciones con otros campos como la Física, Biología, Ecología, Medicina, Astronomía, etc.

Entendemos por modelización un proceso que parte de una situación problemática y permite obtener, a partir de sucesivos pasos -donde las estrategias pueden diferir entre quienes lo están llevando a cabo- a lo que llamamos un modelo que da respuesta al problema inicial. Ayudar a desarrollar capacidades y aptitudes en los alumnos para que éstos puedan resolver con éxito

situaciones problemáticas de distinta índole es, quizá, uno de nuestros mayores desafíos y, suponemos que la modelización de problemas es un buen aporte para esto.

La resolución de problemas constituye el eje fundamental de cualquier proceso de enseñanza y aprendizaje en donde se encuentre involucrada la Matemática o, en su defecto, cualquier ciencia que dependa directa o indirectamente de la misma.

Brousseau (1983) en su Teoría de las Situaciones Didácticas, atribuye un lugar preferencial a la resolución de problemas. En relación con el saber, establece que la didáctica plantea que éste surge a partir de preguntas o problemas a los que el alumno se ve necesitado de dar respuesta. Los problemas entonces, se inscriben dentro del proceso del aprendizaje; no al final como una mera aplicación de conocimientos ya adquiridos, ni al principio como motivadores. Además, señala que “la constitución del sentido, tal como la entendemos, implica una interacción constante del alumno con situaciones problemáticas, interacción dialéctica (porque el sujeto anticipa, finaliza sus acciones), donde él compromete conocimientos anteriores, los somete a la revisión, los modifica, los completa o los rechaza para formar concepciones nuevas”. Sostiene también que “el interés de un problema va a depender esencialmente de lo que el alumno comprometa ahí, de lo que ahí someterá a prueba, de lo que invertirá, de la importancia para él de los rechazos que será conducido a hacer de las consecuencias previsibles de esos rechazos, de la frecuencia con la cual arriesgaría cometer esos errores rechazados y de su importancia. Así los problemas más interesantes serán aquellos que permitirán franquear un verdadero obstáculo”.

Hans Aebli (1988) en “Doce Formas Básicas de Enseñar”, dice que resolver problemas es una forma básica de aprendizaje. Parte del hecho de que el alumno ve y comprende ya ante una estructura a aprender, una idea, un concepto, un procedimiento, en sus rasgos generales, a donde desearía llegar, pero sin saber aún en detalle cómo. Resolver problemas significa desarrollar detalladamente la idea, el procedimiento. “Desarrollar” es aquí una excelente expresión; significa que la solución del problema ya está contenida *in nuce* en él, pero que ha de “desarrollarse” a partir de ahí, desarrollándose el pensamiento sobre el problema en pensamiento sobre la solución. Por ello, una clase en la que se resuelven problemas es también una clase que implica un desarrollo. Interroga y desarrolla al mismo tiempo, cuando el propio alumno o bien, en representación de él, el profesor, plantea consecutivas preguntas y al responder a ellas va perfilando, cada vez más claramente, la solución del problema hasta que plenamente desarrollada quede incorporada a su pensamiento y a su actuación.

Por lo tanto, un “problema” es una cuestión a la que no es posible contestar por aplicación directa de ningún resultado conocido con anterioridad, sino que para resolverla es preciso poner en juego conocimientos diversos, matemáticos o no, y buscar relaciones nuevas entre ellos.

La modelización matemática como metodología de enseñanza-aprendizaje-evaluación tiene un doble propósito: hacer que los alumnos asimilen mejor el contenido matemático que se les intenta enseñar y que sea un sujeto activo del proceso de estudio.

3. La propuesta didáctica

El objetivo de la presente propuesta es abordar el tema ecuaciones diferenciales ordinarias de primer orden en carreras de Ciencias Económicas a través de un problema propio de la disciplina.

3.1. Problema motivador

Obtenga la función de demanda $p = p(q)$, donde p representa el precio (en pesos) y q el número de unidades sabiendo que la elasticidad de la demanda es

$$\eta = \frac{q-200}{q} \text{ con } 0 < q < 200 \quad (1)$$

y $p(190) = 5$.

3.2. Conceptos económicos vinculados al problema

La elasticidad de la demanda permite a los economistas medir la forma en que un cambio en el precio de un producto afecta la cantidad que se demanda. Es decir, se refiere a la respuesta de los consumidores a cambios en los precios. Así, podemos dar una aproximación del decaimiento porcentual que sufrirá la demanda de un producto cuando se produzcan incrementos en el precio del mismo.

Los conceptos involucrados en el problema debieron ser aprendidos y utilizados por los alumnos en Matemática I. Hoy se les plantea una nueva situación problemática; el alumno debe obtener la función de demanda $p = p(q)$ a partir del conocimiento de la elasticidad de la demanda η .

Es decir el alumno conoce que si $p = p(q)$ es la función demanda para un producto, el cambio porcentual en la cantidad de demanda es

$$\frac{\Delta q}{q} \times 100.$$

También sabe que el cambio porcentual correspondiente en el precio por unidad es

$$\frac{\Delta p}{p} \times 100 = \frac{p(q + \Delta q) - p(q)}{p(q)} \times 100,$$

y que se llama elasticidad media a

$$\eta^* = \frac{\text{cambio porcentual en la cantidad de demanda}}{\text{cambio porcentual en precios}}.$$

A partir de estos conocimientos el alumno obtuvo que

$$\eta^* = \frac{\Delta q}{q} \frac{p(q)}{p(q + \Delta q) - p(q)},$$

o equivalentemente

$$\eta^* = \frac{p(q)}{q} \frac{1}{\frac{p(q + \Delta q) - p(q)}{\Delta q}}.$$

En Matemática I se definió que si la función de demanda $p = p(q)$ es derivable, la elasticidad de la demanda está dada por

$$\eta = \lim_{\Delta q \rightarrow 0} \eta^*,$$

es decir:

$$\eta = \frac{p(q)}{q} \frac{1}{p'(q)}. \quad (2)$$

3.3. Construcción del concepto de ecuación diferencial ordinaria de primer orden

Como ya dijimos los anteriores son conceptos que los alumnos han utilizado en la resolución de problemas. Esta nueva situación problemática intenta lograr que el alumno llegue a partir de estos conocimientos previos, de estrategias de trabajo, y del acompañamiento del docente orientando, motivando y guiando en todo el proceso, a formular una ecuación donde aparezca la incógnita buscada. En estas situaciones nada es mejor que el trabajo en grupos que permite la interacción de los alumnos y la mejor discusión del problema.

Si el alumno pudo recurrir a estos conocimientos, es previsible que pueda sustituir (1) en (2) y obtener

$$\frac{q - 200}{q} = \frac{p(q)}{q} \frac{1}{p'(q)},$$

o equivalentemente

$$(q - 200)p'(q) - p(q) = 0,$$

donde $0 < q < 200$ con la condición $p(190) = 5$.

El alumno se encuentra con una ecuación donde aparece la incógnita de su problema pero al intentar resolverla descubre que no puede hacerlo.

Es aquí donde cobra mayor importancia el rol del docente que aprovecha esta dificultad para introducir un nuevo concepto matemático: el de *ecuación diferencial ordinaria de primer orden*. Asimismo enseñará una forma de resolver esta ecuación diferencial que debe satisfacer la condición $p(190) = 5$, en la cual obtendrá por solución general a la función de demanda

$$p(q) = -2q + 400,$$

donde $0 < q < 200$.

4. Conclusiones

Estamos convencidos que la tarea de la Universidad no consiste solamente en impartir conocimientos a los estudiantes sino en enseñar al futuro profesional a pensar, a estudiar de modo independiente, creativo, innovador. Para esto, es necesario organizar el proceso de estudio de modo que estimule, que logre el desarrollo de capacidades y que permita que el estudio de la Matemática sea una actividad dinámica donde exista espacio para el desarrollo teórico-práctico de conceptos matemáticos. Nada mejor en este sentido que las actividades que se desarrollan en la clase incluyan discusiones abiertas entre los estudiantes y el docente.

La propuesta presentada contribuye en este sentido mostrando una forma de incentivar al alumno de la necesidad de recurrir a la Matemática para la solución de algunos problemas específicos de su propia disciplina, así como que valore la importancia de la Matemática como herramienta en la resolución de problemas.

Esta propuesta no puede lograr por sí misma lo antedicho si está presentada de manera aislada es decir, si no es parte de una metodología de trabajo iniciada desde el primer curso de Matemática. Para lograr el propósito antedicho, el docente debe plantearse formas alternativas de desarrollo de sus clases que incluyan actividades que muestren al alumno la necesidad construir nuevos conocimientos o nuevas metodologías de trabajo.

5. Referencias Bibliográficas

Brousseau, G.: Les obstacles épistémologiques et les problèmes en Mathématiques. *Recherches en Didactique des Mathématiques*, Vol. 4 (1983).

De Guzmán, M.: Sobre la Educación Matemática. *Revista de Occidente*, 1983, pp.37-48.

Edwards, C., Penney D. *Ecuaciones Diferenciales*. Segunda Edición. México: Pearson Educación.

Hans, A. (1988). *Doce Formas Básicas de Enseñar*. Madrid: Marcea.

Lomelí, H., Rumbos, I. (2003). *Métodos Dinámicos en Economía. Otra búsqueda del tiempo perdido*. México: Thomson.

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN SUS VISIONES EPISTEMOLÓGICA, ONTOLÓGICA, METODOLÓGICA Y AXIOLÓGICA

Boggino, Guillermo²

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen

La idea de este artículo es efectuar algunas comparaciones entre los conceptos de gestión del cambio organizacional de tres autores, dos de ellos tradicionales en temas de change management y la visión de un destacado autor argentino, experto en temas de comportamiento organizacional.

Palabras clave: Gestión del Cambio, Aprendizaje- Campo de Fuerzas- Coalición interna.

La estructura del libro de J Kotter “El Líder del Cambio” consiste en tres partes bien diferenciadas a saber:

Parte I: Desarrolla los distintos errores que comenten las organizaciones en el esfuerzo del cambio y sus consecuencias, una introducción a las ocho etapas para dar origen al cambio y una excelente visión acerca de la diferenciación entre administración versus liderazgo, y como pueden plasmarse ambos conceptos en la creación de una cultura corporativa.

Parte II: Desarrolla las ocho etapas del cambio: 1) infundir el sentido de premura, 2) crear la coalición conductora, 3) desarrollo de una visión y estrategia, 4) comunicar la visión de cambio, 5) facultar a empleados del poder para emprender las acciones pertinentes, 6) generar logros a corto plazo, 7) consolidar ganancias y generar más cambios y finalmente 8) arraigar los nuevos enfoques en la cultura.

Parte III: Describe las implicaciones del impacto del contexto, en una comparación de las organizaciones del siglo XX versus las del siglo XXI, analizando tres aspectos claves de análisis: la estructura, los sistemas y la cultura. Finalmente elabora un esquema de habilidades que todo líder debe generar para un “aprendizaje perpetuo” en busca de construir organizaciones dinámicas y adaptables.

²guillermo_boggino@uca.edu.ar

Los enfoques o visiones que haremos en este trabajo son: Epistemológico, Ontológico, Metodológico y Axiológico:

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

Según la bibliografía las organizaciones son consideradas como sistemas, las cuales poseen los siguientes elementos básicos:

- Se producen por sí solas.
- Tienen autonomía.
- Conservan los rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio externo (invariancia).
- Siguen operando ante cambios de condiciones.
- Autocontrol.
- Capacidad de autor renovación estructural frente a las crisis.

Existen dos paradigmas que explican a las organizaciones.

Paradigma de la Simplicidad

Este paradigma define a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente en busca de objetivos y reguladas desde afuera. Los síntomas son aislados y el pensar es dividido. Tiene un predominio de articulaciones jerárquicas, los objetivos son los elementos integradores de las conductas individuales, los cambios organizacionales se determinan por el medio ambiente externo y se tiende hacia el orden y el equilibrio. La unidad se logra cuando todos piensan iguales, no hay lugar para la diversidad.

Las organizaciones sociales son consideradas como sistemas duros por tener poca interacción entre sus componentes y esto determina una pobre visión de la realidad.

La organización se produce en una puja de fuerzas de distintas intensidades y direcciones entre las cuales predominan las externas.

Paradigma de la complejidad

La característica de este paradigma es que supone fuerza internas a la organización, de múltiples fuentes, que ejercen presión en distintas direcciones y son estas las que programan los procesos.

Dichas fuerzas interactúan en forma simultánea, complementaria y antagónica provocando orden y desorden, diversidad, incertidumbre y tensiones propias de los antagonismos internos.

En este paradigma pueden generarse, ante pequeños desvíos iniciales en el desequilibrio de fuerza, grandes cambios desproporcionadamente alejados de los estados originales por efecto de amplificaciones sucesivas. Este tipo de organizaciones son consideradas sistemas blandos.

Las experiencias en este tipo de sistemas, tienen poca probabilidad de repetición por tal razón las predicciones de los estados futuros del sistema carecen de explicaciones científicas.

Organizaciones del Siglo XX

Estas organizaciones tienen una estructura burocrática obstaculizadora de los cambios que impide la adaptación en tiempo y forma a las necesidades en constantes modificaciones de nuestro tiempo.

La alta dirección es la que dirige, los tiempos les resulta suficiente ya que el ritmo es moderado.

Las expectativas están puestas en que el desempeño será el adecuado. El funcionamiento se caracteriza por numerosos procedimientos que requieren de complicadas interdependencias internas.

El desempeño se realiza con poca necesidad de sistemas de información, el acceso a los datos de la organización es exclusivo de los ejecutivos al igual que la capacitación.

El control es intenso destruyendo toda posibilidad de surgimiento de individuos capaces de aportar una mejor dirección, se carece de estímulo para esta finalidad e incluso hasta se castiga a los que desafían esta situación.

La cultura se centra hacia el interior de la empresa, esta es centralizada y política. Es opuesta a correr riesgos, se mira solamente hacia adentro de la organización y se piensa que los resultados no los justifican dejando de lado la visión externa.

Organizaciones del Siglo XXI

Este tipo de organizaciones no tienen una estructura burocrática, poseen menos empleados y pocas reglamentaciones. Los niveles de conducción son pocos y las funciones se delegan con mayor facilidad.

Las expectativas en la alta dirección siguen siendo que le corresponde la dirección pero los empleados de menor nivel tienen a su cargo la administración. El trabajo en equipo es fundamental para un buen desempeño.

La organización no necesita mayor interdependencia entre las partes internas para servir a los clientes y eso se debe a que la política y los procedimientos no lo requieren.

Los sistemas de información para el desempeño son numerosos, los datos proporcionados son fundamentalmente sobre los clientes. Estos datos son difundidos sin restricciones.

La capacitación es amplia, todos la necesitan y se crea un ambiente facilitador de nuevos talentos. Los empleados, con mayor autoridad conforman jerarquías mucho más planas y son más propensos a correr riesgos.

La cultura está orientada hacia el exterior de la organización, todos los integrantes poseen suficiente autoridad por tal razón la toma de decisiones es acelerada. La tolerancia al riesgo es muy amplia.

Entre las fuerzas externas e internas mencionadas y que interactúan para las alteraciones organizacionales y que tienden al aprendizaje, se encuentran como factores del siglo XXI los nuevos procesos tecnológicos (TICs) que generan innovaciones, nuevos sistemas administrativos, globalización con su impacto en fusiones, absorciones, etc., nuevos estilos de liderazgos, resizing, outsourcing, focalización en la atención de clientes, encadenamientos organizativos, implementación de best practices, la consideración importante sobre los aspectos humanos y técnicos del cambio, asimilable a la visión socio-técnica de las

organizaciones, concepto que surgió a partir de los estudios de Tavistok (Inglaterra) en el estudio de los teaching y learning groups.

Hoy día en general todos los autores, independientemente de las visiones de la bibliografía del presente, trasuntan el cambio de paradigma hacia organizaciones más flexibles, piramidalmente achatadas con menos niveles (estructuras orgánicas), con un comportamiento en donde el cambio es lo permanente, la inestabilidad es dinámica, el concepto de auto-organización es el signo de la complejidad, la teoría del caos asume plena vigencia, y las transformaciones culturales individuales y organizativas deben ser la constante.

ENFOQUE ONTOLÓGICO

La ontología es aquello en lo cual se fundan o consisten los entes, se ocupa de las esencias. Esta tiene por objeto estudiar al ser como es a diferencia de la deontología que se ocupa del ser como debe ser y aplicado al estudio de la organización describe como es ésta.

En las organizaciones está relacionada con las contradicciones básicas y el modo en que se resuelven aquellas específicas del diseño y las metáforas que caracterizan a la organización y su incidencia sobre el diseño.

En el aspecto ontológico se destaca una diferencia paradójica que caracterizan a la Modernidad y a la Posmodernidad; en la primera es el orden como principio organizador mientras que en la segunda es el caos el que brinda una oportunidad de mejorar a través de la resolución de las crisis.

Los principales puntos ontológicos que diseñan la organización abordado por el texto son:

- La metáfora que caracteriza a la modernidad es que la organización es una máquina que trabaja en perfecto orden, cada pieza en su lugar brindando la misma salida con respecto a la entrada, mientras que la metáfora de la posmodernidad caracteriza a la organización como un ser vivo que se adapta al medio ambiente, interactuando con éste, ubicándose y que en ocasiones escapa al raciocinio.

- El diseño es resolución de contradicciones dialécticas, por lo tanto este transcurre en el marco de una tensión entre omnipotencia y la impotencia, entre el arrojo y el miedo de poder resolver.

Este análisis admite soluciones combinadas entre ambos polos de las tensiones sin eliminar el opuesto al elegido. Solo puede pretender resolver todo quien tiene una visión excesivamente simple de lo que enfrenta.

- Perspectivas disciplinarias que representan cada una de ellas una parte de la organización y se expresan mediante la posición de la tensión interna que ocupa cada una en su contradicción.

Existen tres Dominios que configuran a la Identidad de toda organización, a saber:

a) Dominio de los PROPOSITOS (razón de ser) bajo el estudio de la filosofía y sociología,

b) Dominio de las RELACIONES (deseos, ideología, roles, afectos, etc.) bajo el estudio de la Psicología, Psicología Social y Ciencias de la Comunicación, entre otras,

c) Dominio de las CAPACIDADES EXISTENTES (recursos y sus financiamientos) bajo el estudio del Derecho, Economía, Administración, Antropología, etc.

El diseño multidisciplinario de una organización tiene presente todas las disciplinas mencionadas debiendo todo administrador tenerlas presente.

- Niveles de recursividad de la organización que comprende al diseño tomado por una organización mediante decisiones que afectan en un nivel, el que tiene la experiencia y son tomadas en otro nivel superior como es habitual.

El “Líder del cambio” propone como debe ser una organización para nuestros tiempos y en ese esfuerzo brinda algunos argumentos que abordan los aspectos ontológicos justificados en que el ritmo de cambios en el mundo de los negocios continuará la tendencia de aceleración. La competencia feroz provoca altos riesgos y también buenas oportunidades.

- La premura es necesaria porque las organizaciones se transforman con mayor facilidad y necesitan un ámbito que cambie con rapidez.

- El trabajo en equipo se justifica ante los numerosos y constantes cambios, un individuo no es suficiente para absorberlos.

- El desarrollo del liderazgo es fundamental, el desperdicio del talento resulta muy costoso.

- Facultar con autoridad a los empleados permite que los directivos se centren en el liderazgo.

- Eliminar la interdependencia innecesaria conduce a mayor rapidez y bajo costo.

- La adaptación cultural corporativa es necesaria para innovar y enfrentar los cambios permanentes a bajo costo.

Se mencionan también dos aspectos claves:

- La MAGNITUD del cambio en el cual intervienen temas como tiempo para implementar el cambio, cantidad de personas impactadas, grado de colaboración interfuncional, impacto en las competencias centrales, aspectos que requieren cambios (tecnología, cultura, etc.).

- La PROPENSION al cambio, esto es el entendimiento de la necesidad del cambio, grado de consenso gerencial y apoyo, historia pasada, recursos dedicados y número de iniciativas simultáneas.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Existe según la visión de Schvarstein tres dimensiones del cambio, que están estrechamente vinculadas con los dominios organizacionales, a saber:

1) Dimensión socio-política que enlaza los Propósitos con las Relaciones,

2) Dimensión cognitiva que vincula las Relaciones con las Capacidades Existentes

3) Dimensión administrativa que relaciona las Capacidades Existentes con los Propósitos.

La primera de ellas implica que existe intencionalidad en generar el cambio, por lo que generará tensiones necesarias en el personal de la estructura debiéndose desarrollar una “Agenda Socio-

Política” que intente aunar los objetivos de la organización con los intereses personales.

La segunda dimensión tiene que ver con la necesaria capacitación de los miembros de la organización, en aquellas habilidades cognitivas que impactarán con el proceso de cambio diseñado, o sea, aprender o reaprender a través de la “Agenda Cognitiva”. Finalmente la tercera dimensión implica diseñar la mejor forma de administrar los nuevos recursos, teniendo en cuenta las distintas herramientas que dispone el arte del management actual, generando la “Agenda Administrativa”.

Como todo cambio significa diseño, para llevar a cabo el mismo, es necesario introducir el concepto de “Operador Organizacional”, es decir, la “palanca” necesaria que intervendrá en el proceso de cambio. Estos operadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros podemos encontrar al tiempo y al espacio físico; el lenguaje que forma parte de la cultura; participación en la toma de decisiones generando una adecuada descentralización a la que debo fortalecer con el empowerment; mejorar la distribución de la información que acompaña a la posibilidad de mejorar la discrecionalidad de los subordinados; mejorar los sistemas de trabajo logrando especializaciones tanto verticales como horizontales tendiendo al “enriquecimiento” del puesto de trabajo (Herzberg) en lugar de su agrandamiento; los sistemas de control buscando la concepción del “autocontrol” en función de los objetivos preestablecidos; las normas y procedimientos plasmados en un Manual que define los roles y el status de cada subordinado; los procesos de inducción o socialización y normas de gestión del área de recursos humanos; finalmente las prácticas gerenciales entre las cuales se destacan los distintos estilos de liderazgos. Entre los operadores externos seguramente encontraremos los condicionantes externos del mercado que afectan a cualquier organización, a saber: situaciones socio-políticas, la economía, los aspectos culturales, los grupos de presión social, la competencia, etc.

Para J. Kotter, la metodología del proceso de cambio se desarrolla en ocho etapas, a saber:

- 1) infundir el sentido de premura: que significa analizar el mercado en cuando a oportunidades y amenazas, identificando la “crisis” actual o potencial
- 2) dar origen a la coalición orientadora: integrar el equipo que llevará adelante el proceso de cambio con el suficiente poder siendo los “agentes del cambio”
- 3) desarrollar una visión y su correspondiente estrategia: cómo lograr una visión compartida en toda la estructura acerca de la necesidad del cambio
- 4) comunicar dicha visión: la comunicación debe contener todas las características necesarias para que sea efectiva
- 5) facultar al resto de la estructura para la acción: modificando los diseños de departamentalización, desarrollando herramientas como el empowerment, apoyados con capacitación, coaching y mentoring, etc.

6) generar triunfos a corto plazo: ir logrando pequeños cambios proporcionan evidencias de efectividad, los agentes de cambio se retroalimentan elevándose la moral y la motivación, los superiores siguen apoyando el proceso y los detractores o resistentes al cambio comienzan a ser colaboradores

7) consolidar las ganancias y generar más cambio: ganancia como sinónimo de logro que genera credibilidad, apoyo de los niveles superiores a través de su liderazgo que generan más liderazgo en los niveles inferiores mejorando las interdependencias, dando como resultado nuevos proyectos de cambio

8) arraigar los nuevos enfoques en la cultura: todos los pasos anteriores deberán concluir en un mejor desempeño organizacional, teniendo como premisa la mejora del comportamiento hacia los “stakeholders” (clientes, proveedores, competidores, estado, etc.), mejora de la productividad, mejora del liderazgo, mejor interdependencia en la estructura, etc. Estos cambios deben arraigarse en la nueva cultura

Para el autor Kurt Lewin, el cambio requiere de tres etapas:

1) Descongelar: implica tornar obvia la necesidad de cambio, esto es que el conjunto del management y empleados observen claramente la necesidad del mismo

2) Cambiar: se necesita de un “Agente de Cambio” profesional que ira alimentando los nuevos valores, aptitudes y comportamientos en los cambios de los procesos, logrando la internalización.

3) Recongelar: consiste en transformar en regla general, el nuevo patrón de comportamiento usando el apoyo o refuerzo

Causas de fallas en los Procesos de Cambio

En general las razones de los fracasos en la implementación de estos procesos de cambio son:

1) no existe intencionalidad de cambio: el grupo gestor no desea realmente el mismo

2) fallas estratégicas en la gestión del proceso: inadecuada identificación del foco del problema

3) falla en el encuadre del trabajo: error en el cronograma, definición de roles personales y de los recursos necesarios

4) fallas en la comunicación: los mensajes son contradictorios, tanto en lo que se refiere al proceso en sí mismo, como en el avance de la gestión y lo logros alcanzados

Para J. Kotter también existen errores comunes detectados:

1) permitir mucha complacencia, es decir no poder reconocer premuras por ausencia de crisis, existencia de recursos financieros, normas de desempeño bajas, objetivos organizacionales estrechos, etc.

2) no definir una coalición conductora o equipo de cambio con poder

3) no darle importancia a la visión compartida de la necesidad del cambio

- 4) mala comunicación
- 5) que los obstáculos que interrumpen el proceso, bloquee la visión
- 6) no arraigar el cambio como nueva cultura organizacional

Para los autores en definitiva las causas de las fallas son, en orden decreciente:

- 1) resistencias al cambio
- 2) limitaciones en los sistemas en uso
- 3) falta de compromiso de los ejecutivos
- 4) falta de un supervisor de nivel ejecutivo
- 5) falta de expectativas
- 6) falta de un equipo inter-funcional
- 7) equipo y habilidades inadecuadas
- 8) falta de involucramiento del personal
- 9) alcance del proyecto limitado

Algunas semejanzas y diferencias entre visiones de los autores

Las coincidencias de los enfoques son:

- El cambio es un proceso, con “etapas” o pasos necesarios que dan energía y motivación en función de los permanentes feedback
- Se consideran aspectos externos (políticos, económicos, etc.), como internos de las organizaciones (fortalezas y debilidades)
- Se necesita un “agente de cambio” ya sea individuo o equipo, o “coalición conductora”, u “Operador organizacional” que lidere el proceso
- Todos los procesos generan tensiones (resistencias) entre los individuos integrantes de las organizaciones ya que implicarán modificaciones en sus conductas y valores
- Consideran claves la descentralización o empowerment hacia los subordinados
- Necesidad de generar una visión compartida con los miembros de las organizaciones
- Existen errores tanto en la definición del foco del problema que requiere el cambio, como en el tránsito de los pasos del mismo
- Mucha importancia en el proceso de comunicación
- Se genera finalmente una nueva cultura organizacional que debe arraigarse
- Se producen fallas durante el proceso producto de situaciones, que en general los autores coinciden, provenientes de: tensiones intra-individuales, inadecuada comunicación de los alcances del cambio, falta de involucramiento, incapacidades manifiestas del personal, inadecuado Gestor del Cambio,

Los aspectos divergentes entre las visiones son:

Kotter no desarrolla una tipología de cambio, en cambio K. Lewin menciona dos tipos de cambio:

- 1) **Cambio evolutivo:** siendo éste gradual, de algún sector de la organización (reingeniería de procesos tipo Kaizen, incorporación TICs, etc.)
- 2) **Cambio revolucionario:** de gran impacto, de toda la organización, impacta a veces en la reputación de la misma (reingeniería de negocios, procesos de downsizing, fusiones, absorciones, etc.)

En autor L. Schvarstein menciona tres tipos de cambio:

- 1) **Conservativo:** cambios menores, modificatorios de los dominios y sus relaciones,
- 2) **Innovativo:** cambio de estructura y de relaciones,
- 3) **Destructivo:** implica cambio de Identidad.

Es decir desarrolla el cambio a partir de las dimensiones socio-política, cognitiva y administrativa como mecanismos de integración entre los dominios organizativos, en cambio

Kotter desarrolla las etapas del cambio de manera más general, sin efectuar divisiones de enfoques o de niveles en la estructura organizacional, y la tercera postura del material de análisis, según magnitud y propensión al cambio y al esquema mencionado de las reacciones ante las percepciones de los individuos.

ENFOQUE AXIOLÓGICO

Este análisis tiene su correlato con la sustentación de los valores que se encuentran en la lógica del paradigma del cambio programado o no. En dicha lógica que integran los PROPOSITOS, las RELACIONES y las CAPACIDADES EXISTENTES, los valores que interrelacionan los enlaces son: la “Asunción y adjudicación de roles” que integra racionalidad (de los Propósitos) con “Poder” (de las Relaciones), la “Capacitación” que integra poder con Usufructo (de las Capacidades existentes), y finalmente la “Productividad” que integra el Usufructo con la Racionalidad.

Este loop positivo genera un orden instituido, en la medida que la adjudicación de roles genere racionalidad (razón de ser) vinculando los objetivos organizacionales con los fines individuales.

Tal circunstancia permitirá la dialógica “cooperación-conflicto” en función de cómo se vinculen los aspectos de racionalidad versus poder.

En caso de acuerdo cooperativo seguirá la necesaria capacitación, es decir la adquisición de las aptitudes cognitivas necesarias por parte de los subordinados, que vinculen las relaciones con las capacidades existentes, buscando la eficacia en la utilización de los recursos existentes, visto la eficacia como logro de los objetivos. La dialógica “capacitación-ineptitud” vincula ambos dominios.

Finalmente en el enlace recursos existentes con los propósitos, la productividad como uso eficiente de las capacidades, vincula ambos dominios. La productividad no es solamente la relación cociente entre resultados con insumos como medida de desempeño, sino que implica

además capacidad de auto-organización, clima laboral, congruencia de objetivos, mejoras en innovaciones de procesos productivos, comerciales o administrativos, etc. Finalmente la dialógica “productividad-despilfarro” fundamentan las relaciones de ambos dominios mencionados anteriormente.

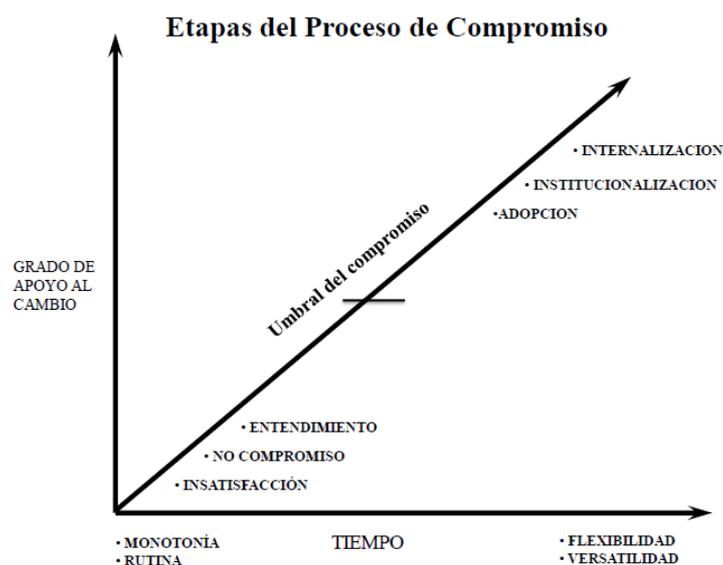
Si bien Kotter no desarrolla esta particular forma de analizar el aspecto axiológico del cambio, podemos mencionar que:

- La relación cooperación-conflicto la podemos asemejar a la necesidad planteada por Kotter de generar una coalición orientadora con suficiente poder para tener capacidad de dirigir el proceso de cambio, infundiendo en primera instancia el sentido de “premura”, o sea hacer el reconocimiento de la existencia de una crisis actual o potencial visto el análisis de mercado y realidades competitivas. Este mecanismo generará la visión compartida necesaria para disminuir el conflicto en las relaciones interpersonales (pasos 1 y 2 de Kotter). Asimismo se da este correlato con las FASES de la Institucionalización que van desde la Inmovilización (Fase de Desconocimiento), hasta la Internalización (Fase del Compromiso).

- La relación capacitación-ineptitud la correlacionamos con la necesaria capacitación planteada por ambas concepciones al hablar de que una vez planteada la visión compartida, es fundamental modificar la estructura para impulsar el cambio, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión (pasos 5 y 7 de Kotter)

- La relación productividad-despilfarro es asimilable a la mención de mejora del desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, una mejora del liderazgo y una administración más eficaz, en definitiva el éxito de la organización (paso 8 de Kotter). Esta productividad estará dada cuando los individuos de la organización objeto del cambio, se encuentren en la etapa de ACEPTACION, de INSTITUCIONALIZACION o de INTERNALIZACION del cambio dentro de su modelo de comportamiento.

Etapas del Proceso de Compromiso



BIBLIOGRAFIA:

“El Líder del Cambio”, autor John Kotter, Edit. McGraw Hill

“Teoría del campo de fuerzas del cambio”, autor Kurt Lewin, Edit. McGraw Hill

“Dinámica de la Personalidad”, autor Kurt Lewin, Edit. Morata

“La Inteligencia social de las Organizaciones”, autor L. Schvarstein, Edit. Paidó

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA EN BALANCES SOCIALES SOBRE LOS IMPACTOS EN LAS COMUNIDADES LOCALES³

Coppa, Carlos⁴; Palacios, Clide⁵, Berri, Ana⁶

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El presente trabajo contribuye a una investigación desarrollada en el marco del proyecto denominado “Balance Social. Exteriorización del compromiso empresario con la inclusión social en el Barrio San Francisquito (Rosario) en el período 2015-2016. Calidad de la información revelada”, radicado en la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, Pontificia Universidad Católica Argentina. Mejorar la calidad de la información exteriorizada en los Balances Sociales es una cuenta pendiente que las empresas emisoras y los asesores en la elaboración de estos informes deberán saldar cuanto antes para satisfacer la creciente demanda de los respectivos grupos de interés que requieren acceder a ella y comprenderla adecuadamente con la garantía de que sea fiable y útil para la toma de decisiones fundamentadas.

Palabras clave: Información- Calidad- GRI- Comunidad local

1. Introducción

El presente trabajo contribuye con las investigaciones desarrolladas en el marco del proyecto: “Balance Social. Exteriorización del compromiso empresario con la inclusión social en el Barrio San Francisquito (Rosario) en el período 2015-2016. Calidad de la información revelada”, radicado en la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, Pontificia Universidad Católica Argentina y del Proyecto cuatrienal (2012/2015) denominado “Fundamentos teóricos de la información no financiera” radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

³ El presente trabajo fue expuesto en las XXXVI JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD Y V JORNADAS UNIVERSITARIAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD, realizadas del 4 al 6 de noviembre de 2015

⁴carloscoppa@uca.uca.edu.ar

⁵clidepalacios@uca.edu.ar

⁶anamariaberri@funescoop.com.ar

Nos focalizamos en la información sobre el *compromiso empresario* con la comunidad local en la dimensión económica de la sostenibilidad. Analizamos Balances Sociales- expresión empleada en el ámbito nacional por la Resolución Técnica N° 36 para denominar al instrumento que informa sobre la contribución de las empresas al desarrollo sostenible- con la finalidad de: a) describir la cuestión referida a las “Inversiones en comunidades” que realizan las empresas, b) reflexionar sobre la calidad de su información y c) contribuir al análisis de la transparencia y credibilidad de la organización informante.

La principal tarea ha sido determinar si la información relevada en los Balances Sociales de las empresas seleccionadas es consistente con lo requerido por las normas de exposición de la *Global Reporting Initiative* (GRI): Rubro Inversiones en comunidades del Indicador económico EC1 y con los Principios para asegurar la calidad de la información. A tal efecto seleccionamos grandes empresas que operan en Argentina y han elevaron a la plataforma GRI sus Balances Sociales, en la versión GRI G4⁷ en el año 2015.

Partimos de la premisa que un Balance Social preparado de acuerdo al marco normativo GRI permite acceder a información ajustada a la norma, facilitando su comparación con el estándar y posibilitando un análisis de su cumplimiento y calidad. Nos interesa este análisis por su impacto en la toma de decisiones de los grupos de interés en general y del grupo “comunidad local” en particular.

2. Marco de conceptos

En el marco teórico-normativo de nuestra investigación, consideramos los siguientes Principios y conceptos.

2.1. Principios para asegurar la calidad de la información de la GRI G4

La norma GRI incluye principios para lograr que la información sea de calidad y tenga una presentación adecuada para los usuarios colaborando al logro de la transparencia. Dichos principios son: equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad

Una información de calidad permite que los grupos de interés efectúen evaluaciones bien fundamentadas y razonables sobre el desempeño y de esta manera adopten las medidas adecuadas (GRI G4; 2013b:14)

⁷GRI G4 refiere a la cuarta versión de la Guía GRI publicada en el año 2013

Describiremos a continuación características de cada uno de los seis principios referidos que nos servirán de marco teórico para el análisis.

2.1.1. Equilibrio

La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general. (GRI G4, 2013b:14)

La información expuesta en el Balance social está destinada a la toma de decisiones. Del formato y/o las omisiones en la exposición de dicha información dependerá que los usuarios logren una apreciación fiel. “Hay que distinguir claramente entre la presentación de los hechos y la interpretación que la organización hace de dicha información” (GRI GII: 14). Cuando se agregue énfasis a una información tiene que estar relacionada con su materialidad. “Deben exponerse los resultados tanto favorables como desfavorables en proporción a su materialidad”⁸ (GRI G4; 2013b: 14)

En este sentido, debemos recordar que los temas relevantes son determinados en conjunto por cada organización y sus grupos de interés, quienes deben estar implicados y participando activamente en la definición de los mismos. Esto permitirá asegurar el cumplimiento de todos los principios.

2.1.2. Comparabilidad

La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática. La información debe presentarse de tal forma que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones. (GRI G4, 2013b:15)

Destacamos de la norma las siguientes características sobre la comparabilidad:

- ✓ La información debe presentarse de tal forma que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización y también compararla con otras organizaciones.
- ✓ Las organizaciones deben incluir cifras totales (esto es, datos absolutos; por ejemplo, toneladas de residuos) así como cocientes (es decir, datos normalizados; por ejemplo, residuos por unidad de producción) para hacer posible las comparaciones analíticas.

⁸El subrayado es nuestro

- ✓ Siempre que sea posible, la organización deberá aplicar protocolos de recopilación, valoración y presentación de información generalmente aceptados, entre ellos la información de la Guía de GRI.

Los Suplementos Sectoriales de GRI ayudan a las organizaciones a producir informes que reflejen los impactos sectoriales, de manera que puedan ser comparados internacionalmente. Actualmente se encuentran disponibles diez suplementos referidos a los siguientes rubros: Empresas de suministro eléctrico, Servicios Financieros, Minería y Metalurgia, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Procesamiento de Alimentos, Operadores Aeroportuarios, Construcción y bienes raíces, Organizadores de Eventos, Petróleo y Gas y Medios de Comunicación.

2.1.3. Precisión

La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización. (GRI G4, 2013b:15)

La precisión está relacionada con las cualidades de “equilibrio y “claridad”.

La precisión está marcada por una serie de características que varían en función del tipo de información y del destinatario de la misma.

La precisión de la información cuantitativa, puede depender de los métodos específicos utilizados para recopilar, compilar y analizar los datos. El umbral específico de precisión necesario dependerá, en parte, del uso que se prevea dar a la información.

(GRI GII: 15)

La pertinencia o atingencia de los conceptos incluidos en los rubros y la información sobre las mediciones realizadas contribuyen a la precisión de la información.

2.1.4. Puntualidad

La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas. (GRI G4, 2013b:15)

Si la información responde a la cualidad de la puntualidad contribuye a la comparabilidad y también a la claridad al favorecer la accesibilidad.

La utilidad de la información depende en gran medida de si se transmite a los grupos de interés en el momento oportuno para que estos la integren eficazmente en sus procesos de toma de decisiones. La puntualidad de la divulgación se relaciona tanto con la regularidad de la emisión de la memoria como con su proximidad a los hechos que en ella se describen. Para ello se precisa consistencia en la frecuencia de la memoria y en el periodo sobre el que se informa para poder facilitar la comparabilidad a lo largo del tiempo y la accesibilidad de la memoria para los diferentes grupos de interés. Puede ser beneficioso para estos que el

momento de la presentación de la memoria de sostenibilidad se coordine con la presentación de los informes financieros.

La organización debe buscar un equilibrio entre la necesidad de proporcionar información puntualmente y la importancia de garantizar que la información sea fiable. (GRI G4, 2013b:15)

2.1.5. Claridad

La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente. (GRI G4, 2013b:16)

La memoria ha de presentar la información (ya sea por escrito o a través de otros medios) de forma que los grupos de interés de la organización puedan entenderla, acceder a ella y utilizarla. Cualquiera de los grupos de interés deberá ser capaz de encontrar la información deseada sin tener que realizar un esfuerzo extraordinario. La información debe exponerse de forma comprensible para los grupos de interés que tienen un conocimiento razonable de la organización y sus actividades. Los gráficos y las tablas de datos consolidados pueden ser de utilidad para que la información de la memoria sea accesible y comprensible. El nivel de agregación de la información también puede afectar a la claridad de una memoria si el grado de detalle de esta es significativamente superior o inferior a lo que esperan los grupos de interés.

La memoria evita términos técnicos, siglas, jerga u otro tipo de contenido que pueda resultar desconocido para sus grupos de interés, e incluye explicaciones (siempre que sea necesario) en la sección pertinente o en su correspondiente glosario.

Los datos y la información de la memoria están disponibles para los distintos grupos de interés, incluidos aquellos con necesidades específicas de accesibilidad (diferentes capacidades, idioma, tecnología...). (GRI GII: 16)

2.1.6. Fiabilidad

La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria de modo que se puedan someter a evaluación y se establezcan la calidad y la materialidad de la información. (GRI G4, 2013b:17)

Es necesario que los grupos de interés sepan que pueden comprobar la veracidad de los datos contenidos en la memoria. La precisión y la claridad contribuyen especialmente a la fiabilidad.

2.2. Inversiones en comunidades en el Marco GRI

Habiendo indicado que nuestro objeto de análisis es la información sobre el impacto económico de la organización en el *stakeholder* “comunidad” haremos una revisión de los siguientes términos relacionados: Indicador Económico EC1; comunidad local, grupos vulnerables y programas comunitarios.

Según la GRI G4 la dimensión económica de la sostenibilidad comprende el impacto de las organizaciones en la situación económica de sus grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. En esta dimensión, el impacto se refleja en el flujo de capital. En cualquier caso, los datos deben recopilarse usando:

- las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las interpretaciones de las normas publicadas por el Consejo Internacional de Normas Contables (IASB) (en las directrices sobre algunos indicadores se hace referencia a NIIF específicas que han de consultarse); y
- normas nacionales o regionales para la elaboración de informes financieros reconocidas internacionalmente. (GRI G4, 2013b)

A tal fin el indicador económico EC1 requiere información sobre el VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO - VEDG - (G4-EC1) y distribuido entre los grupos de interés identificados por la empresa. La normativa define el contenido de este indicador de la siguiente manera:

G4-EC1

VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO

a. Indique el valor económico directo generado y distribuido conforme al principio del devengo, teniendo en cuenta entre otros aspectos los elementos básicos para las operaciones internacionales de la organización que se indican a continuación. Si los datos se presentan conforme al principio de caja, justifíquelo y describa los componentes básicos siguientes:

- valor económico directo generado:
 - Ingresos.
- valor económico distribuido:
 - gastos operativos;
 - sueldos y prestaciones de los empleados;
 - pagos a los proveedores de capital;
 - pagos a gobiernos (por país, véanse las indicaciones a continuación); e
 - Inversiones en comunidades.
- valor económico retenido (según la fórmula «Valor económico directo generado» menos «Valor económico distribuido»).

b. Para una mejor evaluación de los impactos económicos locales, desglose el valor económico directo generado y distribuido por país, región o mercado, cuando sea significativo. Explique los criterios que se han empleado para determinar su significación.

Fuente: GRI G4, 2013b:72

Seleccionamos para nuestro análisis el rubro que hemos remarcado, “Inversiones en comunidades” que ha de incluir:

- Donaciones voluntarias a instituciones de beneficencia, ONG y centros de investigación (no relacionados con la I+D con objetivos mercantiles de la empresa)
- Fondos destinados a la comunidad cuyos beneficiarios no pertenecen a la organización. Se deben incluir los costos de los materiales adquiridos y de la mano de obra. Ej.: fondos para la dotación de infraestructuras comunitarias (p. ej., instalaciones de ocio); los costos directos de programas sociales (tales como eventos artísticos y educativos); escuelas u hospitales para los empleados y sus familias.
- Las donaciones a partidos políticos pertenecen a esta categoría pero se tratan en el indicador G4-SO6.
- No se deben reflejar las inversiones en infraestructuras destinadas a cubrir necesidades propias de la organización (p. ej., la construcción de una carretera a una mina o fábrica) o a facilitar sus actividades empresariales.

Existe un vínculo directo entre este rubro y la información suministrada en el Indicador SO1 sobre los “Programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local” por lo que deberían incluirse aquí las erogaciones que la empresa realice con destino a los programas comunitarios y a la preservación y mejora del medioambiente.

El ítem Inversiones en comunidades se orienta al grupo “comunidad local”, que la norma GRI define de la siguiente manera:

Comunidad local

Personas o grupos de personas que viven o trabajan en áreas que se ven afectadas (positiva o negativamente) desde el punto de vista económico, social o ambiental por las operaciones de la organización. La comunidad local puede estar formada por personas que viven en áreas adyacentes a las operaciones o bien en asentamientos aislados lejos de las operaciones que pueden verse impactados por dichas operaciones.

(GRI G4; 2013b: 252)

A no ser que se indique lo contrario, los términos «impacto», «consecuencias» o «repercusión» hacen referencia a efectos económicos, ambientales o sociales significativos que pueden ser positivos o negativos, reales o potenciales, directos o indirectos, a corto o a largo plazo, deseados o involuntarios.

(GRI G4; 2013a: 5)

Destacamos que el término “local” no debe interpretarse como aquellas personas o grupos que viven o trabajan en las adyacencias geográficas a las operaciones de la empresa sino que comprende a aquellos que son impactados aun cuando se encuentren lejos de las operaciones de la empresa.

Dentro de la comunidad local, cobran importancia los grupos vulnerables que puedan sufrir una carga desproporcionada por los impactos de las operaciones de la organización. La norma los caracteriza de la siguiente manera:

Grupos vulnerables

Conjunto o subconjunto de personas con una determinada característica o condición física, social, política o económica que hace que el grupo corra un riesgo mayor de sufrir una carga o esté en peligro de sufrir una carga desproporcionada derivada de los impactos sociales, económicos o ambientales de las operaciones de una organización. Son grupos vulnerables, entre otros, los niños y jóvenes, los ancianos, las personas con discapacidad, los excombatientes, las personas desplazadas internamente, los refugiados o refugiados repatriados, las familias afectadas por el VIH/SIDA, los pueblos indígenas y las minorías étnicas. Las vulnerabilidades e impactos pueden variar en función del sexo.(GRI G4; 2013b: 252)

Otros grupos vulnerables que surgen de nuestro contexto: micro emprendedores de bajos recursos; víctimas de trata de personas; víctimas de desastres naturales; víctimas de violencia de género; personas con problemas de adicción; empleados no enmarcados en condiciones legales y empleados en condiciones de trabajo no seguras de trabajo.

Finalmente nos resulta oportuno considerar también en nuestro análisis el concepto empleado en la norma GRI sobre el término “Programa de desarrollo comunitario”:

Programa de desarrollo comunitario

Plan en el que se describe un conjunto de medidas para minimizar, mitigar y compensar los impactos socioeconómicos adversos e identificar oportunidades y medidas que permitan aumentar los impactos positivos del proyecto en la comunidad. (GRI G4; 2013b: 257)

3. Aspectos metodológicos

Realizamos un estudio exploratorio para detectar si la información expuesta en cuatro balances sociales que se elaboran en el marco GRI G4 cumplen con los principios para

asegurar la calidad de la información y otros requisitos normativos. Para realizar el presente trabajo nos centramos en el ítem Inversiones en comunidades del indicador económico EC1.

Hemos seleccionado grandes empresas de distintos rubros (entidad financiera, telecomunicaciones, alimentos, higiene personal y ambiental) que vienen elaborando balances sociales según el marco GRI desde hace más de seis años. La magnitud de la empresa y la tendencia a publicar balances sociales, nos hace presumir un mayor impacto en la comunidad en los distintos ámbitos de la sostenibilidad.

Confeccionamos una grilla de relevamiento (Anexo) en la que recogimos información sobre los siguientes aspectos:

- a) Nombre del rubro que GRI en el EC1 denomina “INVERSIONES EN COMUNIDADES”
- b) Si se adopta el formato GRI de VEGD y el suplemento sectorial de GRI (si corresponde)
- c) Si se menciona en la elaboración del EC1 la Norma Técnica RT 36 (Balance Social)
- d) Relación porcentual entre los montos de las Inversiones en comunidades y las Ventas Netas.
- e) Verificar si las cifras de las Inversiones comunitarias y de las Ventas se encuentran expresadas en las mismas unidades monetarias.
- f) Los conceptos que se incluyen en el rubro Inversiones comunitarias.
- g) Si la información del rubro se expone de modo comparativo, cuantos años se
- h) comparan y en qué orden se expone la información anual comparativa.
- i) Si existe verificación externa sobre este ítem del indicador

4. Resultados obtenidos

4.1. Relevamientos según los aspectos incluidos en el Anexo.

Con relación al nombre del rubro que GRI en el EC1 denomina “INVERSIONES EN COMUNIDADES” en tres de los cuatro informes lo llaman “INVERSIÓN SOCIAL” y solo en uno se lo denomina “INVERSIÓN RSE”

En solo uno de los cuatro informes se adopta el formato GRI del VEGD en el EC1 mientras que en ninguno de ellos se adopta la RT 36 (Balance social) de la FACPCE. En cuanto a la aplicación de los suplementos sectoriales de GRI, la entidad financiera declara implementarlo.

En los cuatro casos analizados la relación porcentual entre el monto del total de INVERSIONES EN COMUNIDADES y las Ventas netas es notoriamente inferior al 1%.

Las cifras incluidas en ventas netas se expresan en miles o en millones de pesos mientras que las cifras incluidas en Inversión en comunidades se expresan en pesos, miles de pesos o millones de pesos. Solo en un caso tanto las ventas como las inversiones comunitarias se expresan ambas en millones de pesos.

Una empresa no detalla los conceptos del rubro, dos mencionan conceptos tales como educación, inclusión, promoción laboral, voluntariado, restauración de patrimonio cultural y apoyo a instituciones y asociaciones. Una empresa en vez de exponer los conceptos especifica si las donaciones se han realizado en productos, dinero o materiales.

La información del rubro se expone de modo comparativo en los cuatro casos, en tres de ellos se comparan dos años y solo uno compara tres años consecutivos. En dos casos se expone primero el año corriente.

En tres de los cuatro casos existe verificación externa, en dos empresas es realizada por un Contador Público y en uno está a cargo de un grupo de expertos.

4.2. Relevamientos específicos por rubro analizado.

La *entidad financiera* informa en millones de pesos la Inversión Social y separadamente los millones de pesos destinados a gastos ambientales, no surge de la presentación de la información si estos últimos se encuentran incluidos en el total de inversión social. Tampoco se exponen los conceptos incluidos en gastos ambientales.

La entidad financiera informa el valor generado (en miles de pesos) y el distribuido a dos grupos de interés (Estado y Empleados) y el resto lo adjudica a Valor Retenido. En este caso lo generado se distribuye exactamente entre estas tres partes y no se evidencian los millones destinados a Inversión social (referidos en el párrafo anterior). Es posible que dicho importe se haya deducido previamente.

La *empresa de telecomunicaciones* aclara con una referencia (*) que “Contablemente la Inversión RSE es reconocida dentro de Costos operativos”. También informa el monto de las ventas consolidadas y de la Inversión RSE, sin especificar si esta última también corresponde a información del consolidado.

En el informe de esta empresa se especifica que el presupuesto de la Dirección de Comunicación y medios y de la Dirección de capital humano se incluye en el ítem Voluntariado del rubro Inversión social. También se incluyen en Otros Gastos de RSE gastos en publicidad y comunicación, compra de *merchandising*, investigaciones y viáticos.

Se informan las cifras de la Inversión comunitaria de modo comparativo entre los tres últimos ejercicios. Hemos relevado que las cifras evidencian un decrecimiento de un millón de pesos en el último ejercicio.

La empresa informa en el rubro Inversiones comunitarias donaciones en equipamiento informático (PC, impresora y Notebooks) y donación de horas de asesoría online.

La *empresa alimenticia* informa la contribución monetaria realizada por el Grupo a una Fundación e Instituto aclarando que no están considerados los aportes hechos por la empresa para cubrir costos de infraestructura, personal, y funcionamiento de ambas organizaciones.

La *fábrica de artículos de higiene ambiental y personal* informa que no puede acceder a la información referida a los pagos a proveedores de capital.

En el informe de dicha empresa, la relación numérica entre los montos de la Inversión social y Ventas netas es 0.000919/ 3445000000.

5. Conclusiones

Con la limitación de un estudio de caso como el que hemos realizado, referido a cuatro informes y a un ítem específico; consideramos que en rasgos generales la información analizada no resulta ser de calidad porque si bien satisface parcialmente los principios de puntualidad y comparabilidad, no reúne las cualidades de equilibrio, precisión, claridad y fiabilidad requeridas por la norma. En particular, hemos arribado a las siguientes conclusiones:

Estimamos que la denominación más apropiada de esta partida es la empleada en la norma GRI: “Inversiones en comunidades” teniendo en cuenta que los conceptos a incluir en esta partida se corresponden con el *stakeholder* comunidad, mientras que la denominación “Inversión social” resulta más amplia y puede comprender otros individuos o grupos diferentes de aquellos que viven o trabajan en áreas que son o pueden ser impactadas por las operaciones de la organización. La denominación “Inversión RSE”, no resulta consistente con una gestión sostenible en la que toda inversión que realice la empresa debe darse en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria y no solo las Inversiones comunitarias.

El empleo de una misma denominación apropiada para el rubro, tal como “Inversiones en comunidades” contribuye a que la información sea comprensible por los distintos grupos de interés y se corresponde con el principio de claridad.

Es imprescindible que los Balances Sociales elaborados según la Guía GRI G4 elaboren el indicador EC1 en el formato de VEGD a fin de favorecer la claridad, la precisión y la comparabilidad de la información.

No resulta preciso que se presenten cifras dentro de un mismo indicador algunas en millones y otras en miles de pesos. Esto también afecta la claridad al no permitir visualizar de modo

simple la distribución del valor generado en las inversiones en comunidades. Dado que las ventas netas y los montos destinados a la Inversiones en comunidades se exponen en un mismo cuadro, el del Valor Económico Generado Distribuido, los preparadores de este tipo de informes deberían expresar las cifras en las mismas unidades monetarias a fin de evitar confusión en los usuarios de la información quienes podrían comparar erróneamente cifras expresadas en pesos con otras expresadas en miles o millones de pesos.

Para contribuir con la claridad debería exponerse en nota o información complementaria los conceptos más significativos incluidos en este rubro para poder verificar si hay consistencia con los aspectos identificados como materiales para la comunidad, satisfaciendo de este modo los principios de equilibrio y precisión. En principio, no sería imputable al concepto Voluntariado el total del presupuesto de la Dirección de Comunicación y medios y de la dirección de capital humano que ha realizado una de las empresas estudiadas. Son claros ejemplos de estas partidas las contribuciones monetarias destinadas a: educación, salud, inclusión, promoción laboral, restauración del patrimonio cultural, apoyo a instituciones y asociaciones. En líneas generales, no deberían incluirse gastos en publicidad y comunicación, compra de *merchandising*. No resulta claro, el caso de una de las empresas relevadas, que no informa sobre las partidas incluidas en este rubro por carecer del grado de detalle necesario para evaluar el desempeño de la organización.

La información comparativa debería comprender varios ejercicios de modo que puedan evidenciarse tendencias, contribuyendo de este modo a la puntualidad al informar con regularidad sobre un tema determinado para que los grupos de interés puedan tomar decisiones fundamentadas.

Estimamos que la información de este indicador debe exponerse de modo comparativo, anotando primero las cifras correspondientes al año en curso y luego en columnas a la derecha los siguientes, guardando uniformidad con el modo de exponer la información financiera, favoreciendo a la claridad de la exposición. Cuando la variación de las cifras comparativas sea significativa las organizaciones deben explicar sus causas. La comparabilidad en la información también implica incluir cocientes para hacer posible comparaciones analíticas. La relación numérica entre las cifras sobre Inversiones en comunidades y Ventas netas evidencia dicha materialidad.

En algunos casos la información no es clara y por lo tanto poco comprensible inclusive para profesionales en Ciencias Económicas y más aún para individuos o grupos no expertos en temas económico-financieros. En el marco teórico de la contabilidad las erogaciones clasificadas como donaciones no resultan gastos operativos siendo estos últimos caracterizados por estar en la línea de la actividad a la que se dedica la empresa. Estimamos que contribuiría a la claridad que se presente la distribución del valor generado en relaciones porcentuales entre los distintos grupos de interés y que agregando links relacionados con la medición contable favorecería a la precisión y la puntualidad brindando información oportuna

para la toma de decisiones. Es necesario informar si las cifras involucradas corresponden a la empresa local o al consolidado para poder establecer relaciones valederas entre dichas cifras y responder al principio de precisión y de claridad.

Para incluir en el rubro “Inversiones en comunidades” en el cuadro de VEGD las donaciones en equipamiento informático (PC, impresora y Notebooks) deberían ser bienes no amortizados. Si se tratara de bienes totalmente amortizados, se debería presentar en nota la información cualitativa pertinente en la medida en que esta sea material (atendiendo a los principios de claridad, precisión y equilibrio). En cuanto a las donaciones en horas de asesoría online debería implementarse una medición apropiada que permita segregar el asesoramiento que se destina al grupo “comunidad”, en tal caso también nos planteamos si la empresa tiene una erogación adicional o bien si dicho asesoramiento es realizado por los empleados en su horario de trabajo.

El concepto viáticos es impreciso, se incluiría si el viatico tiene que ver con erogaciones destinadas a la comunidad local Ej.: traslado de los voluntarios a un determinado lugar, refrigerio de los voluntarios, otros

Otros conceptos atinentes a esta partida son las erogaciones vinculadas a la implementación de programas comunitarios realizadas para minimizar, mitigar y compensar los impactos adversos e identificar oportunidades y medidas que permitan aumentar los impactos positivos de la organización. Entre estas erogaciones y en la medida en que sean significativas, sería recomendable desagregar la información pertinente a grupos vulnerables por ser los que tienen un mayor riesgo de sufrir una carga desproporcionada derivada de los impactos sociales, económicos o ambientales de las operaciones de la organización. La precisión y la claridad contribuyen a la fiabilidad en la medida en que los grupos de interés sepan que pueden comprobar la veracidad de los datos contenidos en el Balance Social.

Las erogaciones destinadas a la implementación de programas comunitarios realizadas para minimizar, mitigar y compensar los impactos adversos e identificar oportunidades y medidas que permitan aumentar los impactos positivos de la organización deben ser una partida relevante dentro del rubro analizado. Comprendiendo las erogaciones destinadas a la preservación y mejora del medioambiente.

Los Contadores Públicos que verifican estas partidas deben poseer idoneidad y realizar con responsabilidad profesional la aplicación de la Resolución Técnica 36 de la FACPCE y de la Guía GRI que prevé la misma RT36

Mejorar la calidad de la información exteriorizada en los Balances Sociales es una cuenta pendiente que las empresas emisoras, los asesores en la elaboración de estos informes así

como sus verificadores, deberán saldar cuanto antes para satisfacer la creciente demanda de los respectivos grupos de interés que requieren acceder a ella y comprenderla adecuadamente con la garantía de que sea fiable y útil para la toma de decisiones fundamentadas.

6. Referencias bibliográficas

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2013 a): G4 Guía para la Elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos.

en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

(consulta: 25-09-2015)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2013 b): G4 Guía para la Elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación.

en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

(consulta: 25-09-2015)

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) (2012). Resolución Técnica Nro. 36 – Normas Contables Profesionales: “Balance Social”, FACPCE en <http://www.facpce.org.ar:8080/infopro/categorias.php?categoria=3>

(consulta: 22-09-2015)

Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2013): BALANCE SOCIAL: ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas. Buenos Aires; ERREPAR S.A.

Palacios C., Berri A. y Mileti M. (2008): “Análisis comparativo de algunas cualidades de la información sobre responsabilidad corporativa”. Anales de las Decimoterceras Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, organizadas por la Secretaría de Ciencia y Tecnología y los Institutos de Investigaciones de la Facultad. Universidad Nacional de Rosario, los días 24 y 25 de Noviembre de 2008.

Palacios C., Berri A. y Mileti M. (2008): “Reflexiones sobre algunas cuestiones conceptuales relacionadas con la información sobre RSC”. Anales de las XXIX Jornadas Universitarias de Contabilidad, realizadas en la Universidad Nacional del Sur, Departamento Ciencias de la Administración, de la ciudad de Bahía Blanca, Buenos Aires, los días 8, 9 y 10 de Octubre de 2008

REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2014

http://www.arcor.com.ar/es_sustentabilidad_sustentabilidad_35.aspx

REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2014

<http://www.kimberly-clark.com.ar/rse.asp?act=8>

INFORME DE SUSTENTABILIDAD 2014

<http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.6c504fc6236e922b6031f190222011ca/>

REPORTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA 2014

<http://institucional.telecom.com.ar/rse/>

ANEXO

| | Rubro de la empresa (Balance social Nro) | Denominación dada a Inversión Comunitarias (IC) | VEGD (GRI) / Suplemento Sectorial GRI | R T 36 | IC/ ventas netas (%) | Unidades monetarias | Conceptos incluidos en IC | Exposición comparativa | Verificación externa |
|---|--|---|---------------------------------------|--------|----------------------|--|---|------------------------|--|
| 1 | Entidad financiera (BS Nro 10) | INVERSIÓN SOCIAL | No/Si | No | 0,16% | Ventas: en miles de pesos IC: en pesos | Educación Promoción laboral Salud e inclusión social, Voluntariado corporativo, Restauración de patrimonio cultural, Apoyos institucionales. | 2014-2013 | Si. Contador Público |
| 2 | Empresa de telecomunicaciones (BS Nro 8) | INVERSIÓN RSE | Si /No | No | 0.017 % | Ventas: en millones de pesos IC: en millones de pesos | Educación & TIC; Uso social de las TIC, Inclusión & TIC , Voluntariado, Apoyos institucionales, Otros gastos RSE | 2012-2013-2014 | Si. Contador Público |
| 3 | Empresa alimenticia (BS Nro 10) | INVERSIÓN SOCIAL | No/No | No | 0.26% | Ventas: en millones de pesos IC: en pesos | Donación de productos, Aportes en dinero y materiales, Aportes a fundación e instituto ARCOR | 2014-2013 | Si Revisión de un grupo de expertos |
| 4 | Fábrica de artículos de higiene ambiental y personal. (BS Nro 7) | INVERSIÓN SOCIAL | No/--- | No | 0.000919/3445 | Ventas: en millones de pesos IC: en miles de pesos | No se detallan | 2013-2014 | No |

GESTIÓN SUSTENTABLE Y DERECHOS LABORALES EN LA EMPRESA

Coppa, Carlos⁹

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El respeto y la promoción de los derechos laborales forman parte destacada de una gestión sustentable. Su importancia en la definición de los valores, la visión y la misión de una empresa socialmente responsable radica en la centralidad que debe gozar el trabajo humano, no solo como factor de la producción o fuente de derechos de contenido económico, sino como factor de dignificación integral de la persona humana y como medio privilegiado de cohesión social. En el presente artículo, se describen y analizan las principales dimensiones e indicadores que ubican al trabajo como un capítulo esencial de la configuración de un perfil empresario con sensibilidad social, y que en todo el mundo han sido receptadas en las distintas normativas especializadas en el tema.

Palabras clave: Trabajo- Derechos- Sustentabilidad, Valores- Paz social

1. Introducción

*“Es fácil decir las palabras “desarrollo sostenible”, pero para hacerlas posible debemos estar preparados para hacer cambios mayores en nuestro estilo de vida, nuestros modelos económicos, nuestra organización social y nuestra vida política”
Ban Ki Moon, Secretario General ONU, en apertura del Foro Económico Mundial, Davos, 2011.*

Las condiciones de funcionamiento del sistema económico mundial en general, si bien han acentuado la productividad, el crecimiento cuantitativo de bienes y servicios, una mayor

⁹carloscoppa@uca.uca.edu.ar

densidad y velocidad de los intercambios, todo ello ayudado por un veloz avance tecnológico, no siempre resultan favorables para las condiciones de trabajo. Contemporáneamente, se ha patentizado la necesidad de reafirmar algunos derechos básicos, que en la vorágine de los cambios corren riesgos de resultar desconocidos o directamente conculcados por el sistema.

Temas tales como el trabajo forzoso, el trabajo infantil, la discriminación laboral, la libertad de sindicalización o de negociación, entre otros, han motivado la intervención de organismos internacionales como la OIT o la ISO, a fin de redefinir tales problemáticas para programar, coordinar y ejecutar políticas de afirmación y defensa de los derechos de las personas involucradas en dichas situaciones.

Estos temas no son nuevos en la historia social: justamente son los que han dado origen a la moderna legislación laboral, desde las primeras etapas de una larga lucha por el reconocimiento de derechos ligados a la dignidad humana. La misma evolución de la Doctrina Social de la Iglesia testimonia con precisión el desarrollo de esta lucha y sus logros históricos (Calvez, 1991)

2. Aspectos conceptuales de la gestión sustentable.

En los últimos años se ha intensificado el debate sobre el calentamiento global y el agotamiento de los recursos naturales, la cual es sin duda una preocupación legítima e incuestionable, pero que genera una distorsión en el significado de sustentabilidad, ya que este no puede ser asociado únicamente a las cuestiones ambientales.

La sustentabilidad está directamente asociada con procesos que pueden mantenerse y mejorar a lo largo del tiempo. Y esto no sólo depende de las cuestiones ambientales: son igualmente fundamentales los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales (Grajew, 2013)

Actualmente, la gestión sustentable es considerada como un enfoque estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, con una repercusión en su imagen y reputación (Porter y Kramer, 2002).

Por su parte, las empresas no sólo son creadoras de riqueza sino portadoras de responsabilidades de distribución equitativa al interior y al exterior de la organización.

Las empresas han asumido que son parte de la sociedad y que tienen una responsabilidad social en el sentido de colaborar para que tengamos una sociedad mejor. Por esta razón, se afirma que: *“La responsabilidad social es la obligación que la empresa asume de buscar metas que, a medio y largo plazo, sean buenas para ella y también para el conjunto de la sociedad en la cual se encuentra”* (Boff, 2013)

Esto no se reduce a una mera *obligación social* que significa el cumplimiento de las disposiciones legales (pago de impuestos y cargas sociales de los trabajadores), ya que esto es simplemente lo exigido por ley. Tampoco está limitado a un proceso de adaptación a los cambios producidos en la economía globalizada y en la sociedad (en las políticas económicas, en nuevas legislaciones o mutaciones del perfil de los consumidores), para poder sostenerse. Hace tiempo, entonces, que las empresas han abandonado un rol pasivo frente a temas de protección social o medio ambientales.

Un verdadero modelo de gestión orientada a la sustentabilidad, implica estrategias *para mejorar la sociedad, y garantizar la calidad de vida y el medio ambiente*. No sólo lo que se hace *para* la comunidad (filantropía), sino lo que hace *con* la comunidad, con la participación de sus miembros en proyectos diseñados y supervisados en común. (Boff, 2013)

Bajo esa perspectiva, los principios de Responsabilidad Social Empresaria se promueven como base de la estrategia empresarial (Dentchev, 2004), con el sustento de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés –o *stakeholders*-, en un marco orientado por la ética. En este sentido, resultaría contradictorio que las condiciones que favorecen la eficiencia y la competitividad del sistema de producción intentaran desarrollarse a partir del deterioro o la negación de condiciones dignas de trabajo. Si bien es cierto que las nuevas condiciones de los mercados obligan a buscar nuevos modelos de producción -con segmentaciones menos rígidas entre puestos y funciones, flexibilidad, participación, involucramiento y reparto de beneficios entre empresa y trabajadores-, esto no resulta de aplicación automática sino que debe estar vinculado a decisiones estratégicas de gestión. (Hoevel, 2012)

Algunos de los principales elementos que caracterizan la RSE son los siguientes (Miraglio et al, 2008):

- su carácter es voluntario: las empresas adoptan voluntariamente una conducta socialmente responsable que va más allá de sus obligaciones jurídicas;
- forma parte integral de la gestión empresarial;
- sus acciones son sistemáticas, no ocasionales;
- está vinculada al concepto de desarrollo sostenible.

El concepto de “creación de valor” por parte de la empresa socialmente responsable, relacionado con las prácticas laborales, remite a la explicitación de algunas condiciones mínimas para su realización: compromiso de la gerencia con las personas, interacción constante del área de relaciones laborales con el resto de la organización –en función de las necesidades de los trabajadores-, y su alineamiento con las estrategias generales del negocio (Peláez y García Solarte, 2014)

La implementación de modelos de gestión sustentable con impacto en el ámbito laboral de las empresas requiere de ciertas condiciones de posibilidad, algunas de las cuales se encuentran en proceso de desarrollo, y entre ellas podemos destacar (Neffa, 1999):

- la adopción de una estructura organizativa por parte de las firmas que sea más horizontal y comunicante, para crear las condiciones que hagan posible un trabajo más coordinado y cooperativo, y socializar los conocimientos y progresos en el aprendizaje de todos los miembros de la empresa;
- la promoción del trabajo conjunto y cooperativo entre los diversos departamentos de la empresa, superando la extrema división social y técnica del trabajo y la organización piramidal y jerárquica, que es fuente de retrasos, ineficacia y altos costos;
- el establecimiento de relaciones leales de las grandes empresas con los proveedores y subcontratistas, basadas en la confianza mutua;

- la promoción de la polivalencia en materia de calificaciones, de la flexibilidad cualitativa interna y de la movilidad del personal entre secciones y puestos;
- el desarrollo del trabajo en equipos;
- la descentralización del poder, -y consiguientemente de las responsabilidades-, de la dirección hacia los operadores que operan en el taller, para tomar decisiones con el fin de asegurar la producción con calidad, perfeccionar los procesos y productos y hacer frente a los incidentes a nivel del puesto de trabajo;
- la reducción del número de mandos medios y de trabajadores indirectos de supervisión y mantenimiento, dando más importancia al trabajo directo dentro de las empresas, con el objeto de mejorar el clima laboral, bajar los costos de control y aumentar la calidad y el valor agregado;
- la búsqueda de la implicación o involucramiento de los trabajadores con el fin de que participen permanentemente para mejorar y hacer más eficaz el proceso productivo (en materia de productividad, calidad, costos, plazos de entrega y cuidado de los medios de producción);
- y como consecuencia negociada de estos compromisos, hacer partícipes a los trabajadores de los frutos económicos de la expansión empresarial lograda con el aporte de sus esfuerzos, preservando la estabilidad en el empleo incluso en coyunturas depresivas, ofreciéndoles posibilidades de formación y de promoción según el mérito y experiencia acumuladas, mejorando las condiciones y medio ambiente de trabajo y aumentando sus remuneraciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

3. Los trabajadores en la empresa.

El economista italiano Luigino Bruni ha expresado en una publicación reciente algunas notas relevantes sobre el rol de los trabajadores:

“El mundo de la empresa invierte demasiado poco en el cuidado de las relaciones humanas. Es más, la cultura relacional dentro de las empresas privadas y públicas se basa demasiadas veces en la desconfianza y en un pesimismo antropológico que nos quiere convencer de que la gente sólo trabaja cuando se la controla o se la incentiva. Hay demasiadas personas que se encuentran a disgusto en el trabajo. ¿Cuándo crearemos un indicador para el bienestar o el malestar laboral? Cada vez gastamos más tiempo y dinero buscando el bienestar, muchas veces ilusorio, fuera del trabajo (wellness, spa), tratando de escapar del malestar laboral. ¿Es este un humanismo sabio y sostenible? ¿No sería más inteligente socialmente aumentar el bienestar y con él la calidad de las relaciones durante el trabajo?” (Bruni, 2013).

Los vínculos entre la empresa y la sociedad, enfatizados bajo el paradigma de RSE, deberían permitir con mayor precisión a los empleados vincular demandas *laborales* (salario justo, beneficios sociales, flexibilidad de horarios, equidad de género) con demandas *sociales* (mayor implicación de la empresa en la sociedad, en las deslocalizaciones por ejemplo; o mejor redistribución de la riqueza). Más o menos conscientemente, a través de argumentos en

menor o mayor grado reivindicativos, el trabajador se explica a sí mismo como trabajador *dentro de la sociedad*, además de trabajador *dentro de la empresa* (Navarro Prados, 2006).

Es indudable que los trabajadores constituyen, en este paradigma de gestión empresarial, uno de los principales grupos de interés para la organización. Esto implica visualizarlos más allá de los meros vínculos contractuales. Las diversas formas de participación de los trabajadores en las políticas de la organización, pueden traducirse en la elaboración de sugerencias sobre las estrategias y políticas. Los trabajadores, según el caso, son habilitados a proponer o sugerir, soluciones a los conflictos o problemas, y también se les da a conocer las estrategias de la compañía y hasta la información financiera (Peláez León y García Solarte, 2014).

En este sentido, diversos estudios sobre el tema han identificado cierto grado de reciprocidad en los efectos de la participación de los trabajadores en la empresa, como un doble proceso, de mutua retroalimentación:

- Por un lado, la empresa comprende a los trabajadores como un grupo de interés que percibe, evalúa y reacciona ante las prácticas de RSE. Por consiguiente se encuentran en condiciones de identificar las prácticas de RSE dirigidas hacia ellos y hacia otros grupos de interés. En este caso resulta indispensable que la empresa comunique sus acciones, desde su definición, programación y ejecución, hasta los resultados obtenidos y los beneficios logrados.
- En un segundo término, las actitudes y comportamientos ya influenciados por las prácticas de RSE, revierten a su vez en el desempeño de la organización, lo cual se refleja en varios aspectos: los resultados del ausentismo y rotación de personal, la calidad de los procesos, el nivel de productividad, las contribuciones para la innovación, los resultados de la organización en cuestiones ambientales, e incluso la rentabilidad (resultados financieros), etcétera. (Peláez León y García Solarte, 2014)

Por su parte, la ONU ha contribuido a precisar el alcance de los compromisos de las empresas respecto del mundo del trabajo, a través de la OIT (Declaración de Principios Fundamentales, 1998) y su posterior formulación según las recomendaciones del Pacto Global (2000). Algunos de los más relevantes son:

- El respeto por la libertad de asociación y sindicalización, lo que implica no interferir en el establecimiento y afiliación a las organizaciones, o en la administración de las organizaciones o en la organización de sus programas y actividades; ni tampoco interferir en el ejercicio de los derechos sindicales cuando el sindicato quiere consultar con sus asociados
- El reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, lo que implica: participación libre y voluntaria, negociar de buena fe, representación adecuada de las partes, respetar derecho de huelga
- Conocer y aplicar la legislación nacional al respecto; cuando haya un bache entre la legislación nacional y el principio del Pacto Mundial, buscar formas de conciliar ambas.
- Realizar esfuerzos genuinos para lograr acuerdos en las negociaciones
- Apoyar la lucha contra el trabajo forzoso u obligatorio, y contra el trabajo infantil.

- Apoyar la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Garantizar la protección de la salud y seguridad ocupacional.
- Desarrollo de las capacidades de los trabajadores.

El mismo Pacto Global sugiere una serie de indicadores pertinentes a la aplicación de estos compromisos:

- Porcentaje de empleados representados por sindicatos independientes o cualquier otra entidad de representación responsable, agrupados por sexo y área geográfica
- Porcentaje de trabajadores cubiertos por convenios colectivos de trabajo.
- Existencia de Políticas y procedimientos de información, consulta y negociación con los empleados sobre los cambios en las operaciones de la empresa.
- Mecanismos de control paritario sobre condiciones de salud y seguridad
- Existencia de códigos de buenas prácticas.
- Desarrollo de Procesos de gestión de conflictos

La norma ISO 26000, en sus contenidos referidos a las materias fundamentales como las prácticas laborales, contiene disposiciones similares. condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, entre otras.

Además existe un compromiso global con el tema, expresado a través de los llamados “Objetivos del Milenio”, patrocinados por la ONU con referencia al desarrollo sustentable, a los cuales se les ha agregado desde el año 2004

Fuentes consultadas:

-Arias Arbeláez, Fabio Alberto (2006) *Desarrollo sostenible y sus indicadores*, en publicación: Documento de Trabajo no. 93 .CIDSE, Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Valle, Cali:Colombia. Diciembre 2006 Disponible en:

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/cidse/Doc93.pdf>. (Acceso marzo 2015)

- Bruni, Luigino (2013) *Vamos a hablar, pero de verdad. La importancia de las relaciones humanas en la empresa*, Avvenire 16-6-13, Disponible en www.AVVENIRE.it (acceso marzo 2015)

- Bruni, Luigino y Calvo, Cristina (2009) *El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.

- Calvez, J.Y. (1991) *La enseñanza social de la Iglesia. La economía, el hombre, la sociedad*. Barcelona: Herder

- - - - - (1997) *Necesidad del trabajo ¿Desaparición o redefinición de un valor?* Buenos Aires: Losada

- Capón Filas, Rodolfo (2012) *El nuevo derecho sindical argentino*. 4ª. Ed – La Plata, Buenos Aires: Librería Editora Platense S.R.L.

- Capón Filas, Rodolfo y Giorlandini, Eduardo (1991) *Diccionario de Derecho Social* – Santa Fe: Rubinzal Culzoni Editores

-Hoevel, C. (2012). Ampliando el concepto de ética y responsabilidad social empresarias [en línea], *Revista Cultura Económica*, 30(84). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/ampliando-concepto-eticaresponsabilidad>.

pdf [Fecha de consulta:17-09-2015]

-International Organization for Standardization (2010) *Síntesis de la Norma ISO 26000*, versión oficial en español. Disponible en:

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

- Lo Vuolo, Rubén M. (2001) *Alternativas. La economía como cuestión social*, Buenos Aires: Grupo Editor Altamira.

- Lucena, Héctor (2002) *El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales* - Valencia, Venezuela: CLACSO - U. de Carabobo

- Martiarena, A. (2009, marzo). *La empresa y sus alianzas intersectoriales en pos de la inclusión sociolaboral* (Documento de trabajo No. 29 del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/la-empresa-y-sus-alianzasintersectoriales>.

Pdf (consulta abril 2016)

- Miraglio, M.; Philip, H.; Iucci, L.; Pinoargote P. (2008) *Instrumentos internacionales y responsabilidad social de la empresa*, Ginebra: OIT – Ministerio de Relaciones exteriores de Italia - Cooperazione Italiana allo Sviluppo.

-Navarro Prados, Juan A. (2006) *Críticas y apoyos hacia la responsabilidad social de la empresa: una aproximación etnográfica desde la vivencia del trabajador y una propuesta metodológica cualitativa*. Universitas Psicológica, Pontificia Universidad Javeriana, vol. 6 enero-abril 2007, Bogotá.

- Neffa, Julio C. (1999) *Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos*, Buenos Aires: CLACSO.

-OIT (2013) *Trabajo decente y juventud en América Latina. Políticas para la acción*, Guillermo Dema (coord.) – Oficina Regional para A. Latina y el Caribe, Lima: edición oficial

- Palomeque López, Manuel Carlos (2005) *La participación de los trabajadores en la empresa (una revisión institucional)*, Departamento de Derecho del Trabajo y Trabajo Social, U. de Salamanca.

- Peláez León, Juan David y García Solarte, Mónica (2014) *Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo*, Revista Entramado vol. 10 N° 2 julio-diciembre 2014, p. 90-111, Universidad

Libre, Seccional Cali, Colombia. Publicado en Fuente Académica – bases EBSCO- acceso diciembre 2014.

- Solís González, José Luis (2008) *Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo*; Análisis Económico [en línea] 2008, XXIII (Sin mes) Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311449011> ISSN 0185-3937 [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2015]

- Sen, Amartya (2000) *Desarrollo y libertad*, Buenos Aires: Planeta

- Varela, Jacobo (2009) *Los derechos laborales y los negocios*, IIa. Cátedra del Pacto Global de la ONU, Rosario: UNR

- Zamagni, Stefano (2013) *Por una economía del bien común*, Buenos Aires: Ciudad Nueva.

PROCESO DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Constantini, Patricia Liliana¹⁰

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El proceso de gobierno de una organización está en íntima relación con los deseos y necesidades de diferentes grupos de interés. La incertidumbre que normalmente afecta a las decisiones económicas, incrementada por los escándalos financieros de los últimos años ha afectado sensiblemente la confianza de estos grupos, en especial la de los inversores. Una nueva visión de la conducción de las organizaciones ha surgido entonces como respuesta, abarca la estructura de gobierno y los marcos normativos en los que basar su diseño y funcionamiento, también los roles y responsabilidades de cada uno de los actores internos y externos. El auditor interno es una de las piezas fundamentales del proceso, agrega valor y colabora con el logro de los objetivos. Su desempeño eficaz se plasma y desarrolla de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

Palabras clave: Gobierno – Responsabilidad - Grupos de interés - Auditor.

1. OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO.

El presente trabajo tiene como propósito exponer las principales características del proceso de gobierno de la organización y la importancia que este análisis adquiere tanto para el auditor interno quien deberá evaluar el gobierno de la organización para dar cumplimiento a lo prescripto por el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP), como también para todos aquellos profesionales que brindan asesoramiento a los gobiernos de las organizaciones en la búsqueda de alcanzar los objetivos para los que fueron creadas.

Como consecuencia, está dirigido a los auditores internos, a quienes brindan asesoramiento en general para la toma de decisiones, a los alumnos de la cátedra de Auditoría de la

¹⁰pconstantini@uca.edu.ar

Universidad, y a todos aquellos interesados en el desempeño de un gobierno corporativo (GC) acorde con la responsabilidad legal y ética que demanda la comunidad.

Los temas abordados pueden resultar útiles para cualquier tipo de organización con o sin fines de lucro, públicos o privados.

Para su elaboración se han considerado varios marcos normativos, diferentes trabajos elaborados por auditores internos de probada experiencia y formación, y las opiniones de algunos analistas en la materia.

La Autora anima a los colegas y a otros interesados en el tema, a realizar su aporte desde la crítica saludable para el crecimiento y agradece al Instituto Global de Auditores Internos por su asesoramiento y colaboración con el material bibliográfico.

2. INTRODUCCION

Las organizaciones exitosas necesitan establecer un marco de referencia para decidir, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Ellas construyen alguna clase de estructura que les ayuda a alcanzar sus objetivos y en muchas de ellas la actividad de auditoría interna (AI) es un factor clave.

La Definición de Auditoría Interna incluye un párrafo de particular significación cuando describe el compromiso que asume la actividad en el cumplimiento de los objetivos de la organización:

“... Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”¹¹

Cada organización posee su propio formato para asegurar que serán atendidas las necesidades de todos los grupos de interés a los que responde. El equipo de AI deberá entonces obtener un conocimiento previo de sus características y funcionamiento.

En el siguiente gráfico se describe la estructura de gestión con la participación de cada uno de los tres procesos atravesados por la actividad de AI. Figura 1.

¹¹ The Institute of Internal Auditors (IIA). *Normas Internacionales para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Florida, USA. (2012)

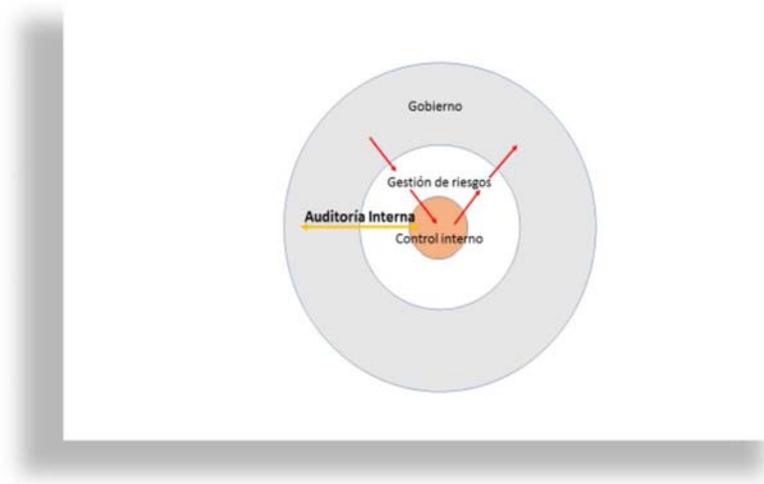


FIGURA 1.

La actividad de gobierno rodea a todas las actividades de gestión. Su configuración será establecida para cumplir con las leyes y regulaciones de cada jurisdicción en la que opera la organización, asegurar que las necesidades de los grupos de interés sean atendidas y que las operaciones se desarrollan dentro de los límites y valores establecidos por la junta directiva (JD) ¹² y la gerencia.

La gestión de riesgos es la siguiente capa en la estructura de gobierno. Es también un proceso en sí mismo, realizado por la JD, la gerencia y demás personal. Está diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a una entidad y obtener una seguridad razonable respecto del logro de sus objetivos. Las actividades de gestión de riesgos operan dentro y bajo la conducción general de la estructura de gobierno.

El tercer proceso es el de control interno, representado en el centro de la figura como un subconjunto aunque a la vez forma parte integral del proceso de gestión de riesgos y de las actividades de gestión de la JD. El tratamiento del riesgo incluye controles que deben ser diseñados para ejecutar las estrategias de gestión de riesgos. Por lo tanto estos últimos dos procesos son complementarios.

Las flechas representan el flujo de información a través de la estructura de gestión. La JD provee dirección a la gerencia general y ésta provee de instrucciones a los niveles inferiores gerenciales quienes son responsables del cuidado y funcionamiento exitoso de los controles. El gerente general es responsable de brindar seguridad a la JD sobre el cuidado y la efectividad de las actividades de gestión de riesgos y de controles.

Finalmente la función de auditoría interna desempeña un importante rol dentro del gobierno de la organización. Esto llega a ser aún más evidente cuando se analizan los procesos de gestión de riesgos y de control. Como resultado la imagen pretende representar el hecho de que la auditoría interna es un elemento clave para el proceso de gobierno.

¹²Nota de la autora: debe entenderse a la junta directiva como la denominación genérica del máximo órgano ejecutivo de una organización como por ejemplo el Directorio de una sociedad anónima, la Comisión Directiva de una asociación civil o el Consejo de Administración de una cooperativa. En algunos casos, los textos de las traducciones hacen referencia al término "Consejo", para este fin.

“Desde su función primordial, la de reasegurar la efectividad de los sistemas de manejo de riesgos y controles, el Auditor Interno está llamado a jugar un rol fundamental en todo esquema exitoso de GC, dando soporte y asesoramiento a dos pilares claves de dichos esquemas: el Directorio y el Comité de Auditoría.”¹³

3. GOBIERNO. CONCEPTO Y DEFINICIONES

Para comprender el proceso de gobierno, es necesario observar el funcionamiento de la organización desde una perspectiva “*top-Down*”, es decir comenzar por los máximos niveles de responsabilidad encaminados a alcanzar los objetivos para los que fue creada. Una imagen que puede ayudar es la del “Buen Padre de Familia”¹⁴. Esta aproximación expresa de alguna manera el cuidado que deben tener aquellos a quienes se les confía la protección de los intereses de otras personas.

Es importante conocer a *quienes* gobiernan la organización, más allá de su función formal y específica, es decir aquellos que tienen una influencia de significación en la toma de decisiones. Esta información brindará elementos para comprender si es adecuada o no la estructura que respalda las decisiones de gestión y cuáles son los objetivos reales que pretende alcanzar.

El proceso de gobierno está en íntima relación con los deseos y necesidades de los diferentes *grupos de interés* (GI)¹⁵, estos pueden ser propietarios del capital, clientes, empleados, proveedores, entidades financieras, organismos recaudadores, la comunidad, etc.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹⁶ elaboró *Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* en 1999, revisados con posterioridad y publicados nuevamente corregidos en el año 2004. En su introducción podemos destacar entre otras, las siguientes afirmaciones que ayudan a completar el concepto:

“El GC abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El GC también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.”

También las normas de auditoría interna en el glosario de términos expresan:

“Gobierno: La combinación de procesos y estructuras implantados por el consejo de administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.”¹⁷

¹³ Instituto de Auditores Internos de Argentina. *Actuación profesional*. <https://www.iaia.org.ar/>.

¹⁴ C.P.C. Juan Morales González. Howard Castillo Miranda y Cía.2004. *Gobierno corporativo, obligación o necesidad?*

¹⁵ Nota de la autora: se utilizó como traducción del término “*Stakeholder*”.

¹⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Fundada en 1961, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

¹⁷ The Institute of Internal Auditors (IIA). *Normas Internacionales para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Florida, USA. (2012)

Existen otras definiciones de Gobierno redactadas por otras organizaciones, que en general coinciden en dos características fundamentales: el dinamismo de este proceso y la responsabilidad que por él cabe a la JD.

Organigramas aproximados de las principales autoridades, responsabilidades y funciones dentro de la estructura de gobierno de una organización se exhiben en la Figura 2¹⁸.

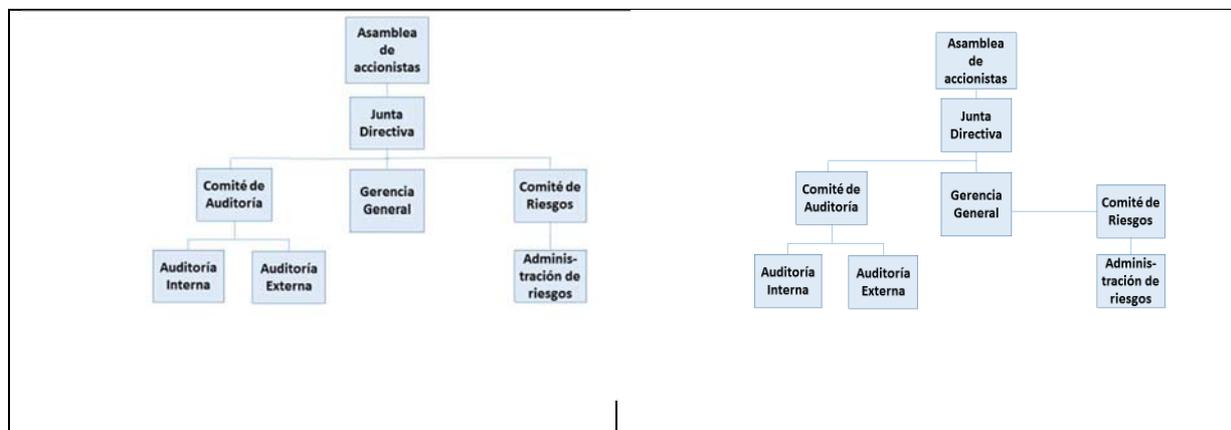


FIGURA 2

4. LOS ACONTECIMIENTOS HISTORICOS Y LOS MARCOS NORMATIVOS DEL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES.

A pesar de la difusión que el GC ha recibido en los últimos años éste no es un concepto nuevo. Si es cierto, que los escenarios económicos recientes han obligado a los expertos a detenerse en su análisis. Lo expresaba la Comisión Nacional de Valores (CNV) de esta manera:

*“Si bien el gobierno societario no es un asunto novedoso (en definitiva, ya en 1932 los economistas Adolf Bearle y Gardiner Means llamaban la atención sobre las cuestiones que originaban la separación de propiedad y control de las modernas corporaciones en su libro The Modern Corporation and Private Property -la Corporación Moderna y Propiedad Privada-), no es menos cierto que este área ha adquirido a partir de la década de 1990 una mayor atención y desarrollo en sus contenidos por parte de académicos y reguladores”.*¹⁹

La incertidumbre que normalmente afecta a las decisiones económicas incrementada por los escándalos financieros de las últimas décadas, ha afectado sensiblemente la confianza de los GI y en especial de los ahorristas.

Muchas regulaciones han sido escritas para asegurar y proveer mayor transparencia a la información pública disponible. Puede citarse como ejemplo el de los Estados Unidos, un país

¹⁸ Deloitte &Touch. El organigrama de la izquierda fue extraído del artículo: *El gobierno corporativo y las mejores prácticas del sector bancario*. (2011). <http://www2.deloitte.com/>

¹⁹ Comisión Nacional de Valores (CNV). <http://www.cnv.gov.ar/EducacionBursatil/gobsocietario.asp>

que ha sido escenario de los eventos que marcaron la legislación de ese país y de la economía mundial.

En la Figura 3²⁰ se exhiben algunos acontecimientos “clave” ocurridos en ese país, y la legislación resultante asociada a cada uno de ellos.

4.1. La República Argentina. Regulaciones

En mayo de 2001 y por Decreto N° 677/2001 (B.O.: 28/05/01) se aprobó el Régimen de Transparencia de la Oferta Pública, cuyo principal objetivo es el de asegurar la plena vigencia de los derechos consagrados en el artículo 42 de la Constitución Nacional, instaurando un estatuto de los derechos del “consumidor financiero”, abordando aspectos de transparencia en el ámbito de la Oferta Pública y estableciendo un marco jurídico adecuado que eleve el nivel de protección del ahorrista en el mercado de capitales.

EVENTOS CLAVE OCURRIDOS EN U.S. Y ANTECEDENTES LEGISLATIVOS RELACIONADOS

| | |
|---|--|
| Numerosos incidentes en la presentación de informes financieros inexactos, incompletos o engañosos. | Informe de la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Commission Report) de 1987. |
| Varias instituciones de ahorro y préstamo requieren el rescate por parte del gobierno. Resulta cuestionada, entre otras cosas, la fortaleza de sus sistemas de control interno. | Ley Federal de seguridad sobre los depósitos. (Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act – FDICIA) de 1991 |
| Quiebra y fraude de importantes corporaciones estadounidenses (entre ellas, Enron Corporation y WorldCom). | Ley Sarbanes-Oxley de 2002, enmienda de las leyes de seguridad de 1933 y 1934. Normas para las empresas de Estados Unidos que cotizan en Bolsa. |
| La crisis financiera del período 2007-2008 que acompañó y agudizó una recesión global además de provocar el fracaso de varias empresas importantes. | Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor de 2010 |

FIGURA 3

En el Capítulo IX el Decreto también proscribe diversas conductas de los miembros del gobierno de la organización, contrarias a la transparencia en el ámbito de la oferta pública, tales como el uso de información privilegiada en beneficio propio o de terceros (insider trading) (art. 33) y la manipulación y engaño al mercado (art. 34).

4.2. Código de Gobierno Societario (Resolución General CNV N° 516/2007)

Con fecha 11/10/07 la CNV dictó la Resolución General N° 516 (B.O.: 19/10/07), que teniendo

²⁰ Kurt F. Reding, IIA. *Internal Auditing, Assurance & advisory services*. Third Edition. 2013

presente el dictado del Decreto N° 677/2001, aprobó los contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario. Son 28 recomendaciones que se describen en un Anexo y se agrupan en las seis secciones cuyos principales aspectos se detallan a continuación:

1. Ámbito de Aplicación del Código: abarca una serie de pautas para su aplicación y sobre las previsiones del Código de Gobierno Societario y como se reflejan total o parcialmente en el estatuto social.
2. Del Directorio en General: describe las responsabilidades del Directorio por la estrategia de la compañía, control interno y gestión de riesgos, Comité de Auditoría, evaluación del desempeño y capacitación de los directores.
3. Independencia de los Directores: plantea pautas respecto de la independencia de los ejecutivos gerenciales.
4. Relación con los Accionistas: abarca las recomendaciones sobre información a los accionistas, la participación de los accionistas minoritarios, el *mercado de control* y la política de dividendos.
5. Relación con la Comunidad: presenta recomendaciones sobre la difusión y recolección de información de los usuarios, en especial para empresas que posean sitios en Internet.
6. Comités: contiene recomendaciones sobre el Comité de Auditoría; Comité de Remuneraciones; la política de no discriminación en la integración del Directorio, etc.

Entre otras leyes y regulaciones también encontramos la Ley 21.382 (T.O. 1993) de inversión extranjera, la ley 22.169/80 de las funciones de la Comisión Nacional de Valores, Ley de obligaciones negociables No. 23.576/88, Ley 24.587/95 Ley de Nominatividad de títulos privados y el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina de 2004 (Gutiérrez, 2005) y el Código de Protección al Inversor Resolución General 542/08 de la Comisión Nacional de Valores.

4.3. Código de Mejores Prácticas IAGO/2010

El organismo responsable de promover el buen GC es el “Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones” (IAGO)²¹, que recomienda que las sociedades con oferta pública se adhieran al Código de Mejores Prácticas emitido en el año 2010 y que sea aplicado por las sociedades cerradas, grandes y pequeñas.

El Código²² proporciona pautas para la mejor administración y control de las empresas, dirigidas a incrementar su valor. Sus recomendaciones son compatibles con la Ley General de Sociedades, los decretos y regulaciones de la CNV vigentes, y están basadas en los principios sugeridos por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)* y las recomendaciones del “White Paper on Corporate Governance in Latin America” elaborado por la OCDE y la International Finance Corporation (IFC) con la opinión consensuada de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Méjico, Perú y Venezuela. Las sociedades deberían

²¹ Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO), que iniciara sus actividades en 2001, con un reconocimiento local e internacional que lo ubica como referente del ámbito privado argentino respecto de lo que en el mundo se conoce como Corporate Governance.

²²Código de mejores prácticas de gobierno de las organizaciones. <http://www.iago.org.ar/>

adherir a los principios precisados en el Código mediante una declaración pública y explícita acerca de su compromiso y adhesión a sus reglas.²³

4.4. Principios de Gobierno (OCDE).

El modelo de gobierno propuesto por el OCDE considera seis áreas clave. Cada una se compone de un conjunto de principios enfocados a empresas cuya propiedad se negocia públicamente. Sin embargo también brindan sugerencias prácticas para otros tipos de organizaciones y contextos (legales, económicos y sociales).

Cada uno de estos principios contiene una lista de recomendaciones para su implementación. Nótese que estas recomendaciones tienen correspondencia con las incluidas en el Anexo de la Resolución General CNV 516/2007. FIGURA 4.

4.4.1. El marco de Gobierno, el riesgo de fraude y la corrupción. Responsabilidades.

Llama la atención el contenido del código en los aspectos relacionados con el cumplimiento de la ley y la responsabilidad de los órganos de gobierno. Las pautas abarcan requisitos sobre los individuos que desempeñan estas funciones, el derecho de los accionistas a conocer sus antecedentes e idoneidad y régimen de retribuciones, las obligaciones respecto de la información financiera y el control interno.

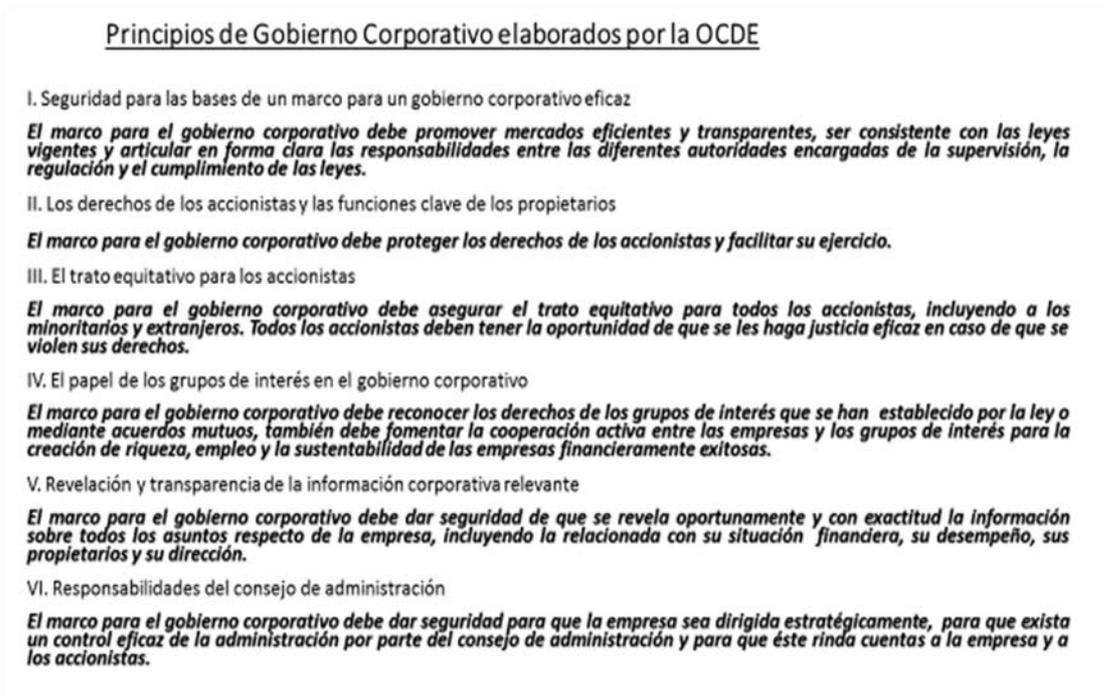


FIGURA 4

²³IAGO.(2004) *Código de mejores prácticas de gobierno de las organizaciones.Preámbulo*. Buenos Aires. Argentina. (s.n.) <http://www.iago.org.ar/>

En la figura 5 se destacan algunas de estas consideraciones.

“Otra responsabilidad importante del Consejo es la supervisión de los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumple la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad.

...El Consejo no sólo deberá rendir cuentas a la sociedad y a sus accionistas, sino que también tiene el deber de actuar en interés de los mismos. Asimismo, se espera que los Consejos tengan en cuenta debidamente, y den un trato justo, a los intereses de otras partes interesadas, incluidos los de los empleados, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales. El cumplimiento de las normativas medioambientales y sociales adquiere una importancia destacada en este contexto.

...C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo desempeña un papel clave a la hora de establecer el tono ético de la sociedad, no sólo a través de sus propias acciones, sino también en su tarea de designación y de supervisión de los directivos principales y, por consiguiente, de la gestión en su conjunto. ...Para que los objetivos del Consejo sean claros y operativos muchas sociedades han optado por desarrollar códigos de conducta de la sociedad basados, entre otros, en normas profesionales y, ocasionalmente, en otros códigos de conducta más generales.

...Un marco general para la conducta ética va más allá del cumplimiento de la Ley, que, no obstante, deberá constituir siempre un requisito fundamental.

...El Consejo desempeña un papel clave a la hora de identificar a los posibles candidatos a miembros del Consejo, dotados de los conocimientos, la competencia y la experiencia adecuados para complementar las aptitudes con las que ya cuenta el Consejo y, de esta forma, potenciar su capacidad para añadir valor a la sociedad.

...El Consejo tiene la importante misión de supervisar el sistema interno de control que cubren los informes financieros y el uso de los activos de la sociedad, y de vigilar que no se realicen operaciones abusivas de partes vinculadas. En ocasiones, estas funciones se asignan al auditor interno, quien deberá conservar un acceso directo al Consejo.

...A la hora de cumplir con sus responsabilidades de supervisión del control, es importante que el Consejo fomente la denuncia de comportamientos poco éticos o contrarios a la ley sin temor a represalias. La existencia en la sociedad de un código ético deberá ayudar a este proceso, que deberá ser apuntalado por medio de la protección legal a los individuos implicados. En algunas sociedades se designa al comité de auditoría o a un comité de ética como punto de contacto para los empleados que deseen manifestar su preocupación acerca de un determinado comportamiento poco ético o ilegal que pudiera comprometer, asimismo, la integridad de los estados financieros.

...Garantizar la integridad de los sistemas esenciales de presentación de informes y de monitorización exigirá que el Consejo establezca y aplique cadenas claras de responsabilidad y rendimiento de cuentas dentro de toda la organización.

...Una forma de llevar esto a la práctica es creando un sistema de auditoría interna que informe directamente al Consejo. En algunas jurisdicciones se considera una buena práctica que los auditores internos presenten sus informes a un comité de auditoría independiente dentro del Consejo, o un organismo equivalente, que también sea responsable de la gestión de las relaciones con el auditor externo, permitiendo así una respuesta coordinada por parte del Consejo.

...También se aconseja a las sociedades que pongan en práctica programas y procedimientos internos para promover la adecuación a las leyes, reglamentos y normas, incluidos unos estatutos que establezcan la obligación de perseguir los sobornos de funcionarios extranjeros, a los que se hace referencia en la Convención de la OCDE para Combatir los Sobornos, así como medidas destinadas a combatir otras formas de soborno y de corrupción.

FIGURA 5

5. Requisitos y componentes del gobierno

Los requisitos y componentes del gobierno de una entidad variarán dependiendo, entre otras características, de la jurisdicción reguladora, el tipo de organización (sociedades que cotizan en bolsa, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, entidades gubernamentales y cuasi-gubernamentales, instituciones académicas para citar algunos ejemplos), el tamaño, la complejidad de su organización, el tipo de liderazgo, la estructura de sus accionistas y los requisitos legales y culturales.

Es por ello que al momento de analizar y evaluar el Gobierno será necesario obtener una definición de este proceso adecuada a cada caso en particular.

En el siguiente diagrama se brindan algunas pautas para construir una síntesis adecuada a partir de los elementos que lo componen. Figura 6.

El primer espacio del área de gobierno corresponde a la DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. La JD provee de estrategias de dirección y de guías relativas al establecimiento de los objetivos clave de negocio, consistentes con el modelo de negocios de la organización y alineadas con las prioridades de los GI.

Los miembros de la JD brindan una variada experiencia de negocios y proveen la información y dirección que ayuda a asegurar que la organización sea exitosa. La JD también puede influenciar a la filosofía de apetencia al riesgo de la organización y establecer límites al alcance de las decisiones basado en el nivel de tolerancia establecido y considerando los valores culturales. El monitoreo del grado de avance hacia el logro de los objetivos y metas de una organización es otra razón clave de la actividad de la JD.

La segunda área de gobierno es descrita en la figura como de SUPERVISIÓN, la cual se enfoca sobre el rol del directivo en la gestión y monitoreo de las operaciones de la organización. Los componentes clave de la supervisión del gobierno se exponen en la Figura 7. Es en esta tarea que resulta de relevancia la gestión de riesgos y la actividad de AI.

Los puntos clave para la descripción del gobierno son:

1. La JD y sus comités. La JD sirve como paraguas de supervisión de gobierno para toda la organización, provee dirección a la gestión, otorga atribuciones con autoridad para tomar las acciones necesarias para cumplir las directivas y supervisar completamente el resultado de las operaciones. Debe entender y enfocarse a las necesidades de los GI y tiene una responsabilidad fiduciaria sobre ellos.
2. Gerencias. Integran el gobierno de la organización desempeñando día a día lo que ha sido establecido y acordado para su gestión. Tanto el gerente general como las gerencias son importantes, sin embargo desempeñan diferentes roles y responsabilidades, cuyas principales actividades corresponden a la gestión de riesgos.
3. Actividades internas y externas. Proveen de información a la JD sobre tareas de aseguramiento que contribuyen a desarrollar actividades de gobierno efectivas. Se incluyen aquí a los AI y Auditoría Externa (AE) pero no se limitan solo a ellos.

5.1. La Junta Directiva

En empresas medianas y de gran tamaño la JD puede llevar adelante mejor sus responsabilidades de gobierno cuando:

- Establece un comité de gobierno específico para asuntos de gobierno o una ampliación de responsabilidades para un comité existente, por ejemplo del Comité de Auditoría. Éste estará formado por directores independientes y desempeñará responsabilidades formalmente comunicadas.
- Articula un mecanismo para reportar a la JD con regularidad, y establece cuáles resultados deben ser aprobados y reportados directamente a la JD.
- Delega a la gerencia la autoridad para operar los negocios dentro de los límites tolerables que establece la JD relativos a los resultados inaceptables. La gerencia debería tener autoridad para tomar las decisiones del día a día de los negocios, pero también debería tener un claro entendimiento de los límites de tolerancia dentro de los cuales se gestiona el negocio.
- Reevalúan periódicamente las expectativas de gobierno (en general anualmente). Esto como consecuencia de que las expectativas clave de los GI pueden evolucionar y cambiar. Como consecuencia los niveles de tolerancia de la JD también deben ser evaluados.

En resumen, la JD juega un rol clave y amplio en el GC. Sin ese paraguas de autoridad, dirección y supervisión, el gobierno no será suficientemente efectivo.

5.1.1. Los grupos de interés o “stakeholders”

El gobierno es responsabilidad en última instancia de la JD y de los “comités” integrados por algunos miembros de la JD.

Como primera medida estos órganos deben identificar los GI clave de la organización. Un grupo de interés es una parte interesada directa o indirectamente en las actividades de una organización y sus resultados. Los GI pueden ser descriptos con una o más de las siguientes características:



FIGURA 6

- ✓ Pueden estar involucrados en las operaciones de los negocios de la organización.
- ✓ Tienen interés por el éxito o los resultados de sus negocios.
- ✓ Poseen influencia en algunas áreas de los negocios de la organización.

La JD deberá asegurarse de que están identificados todos los GI clave de una organización. Los más comunes grupos son:

Empleados: Ellos tienen un gran interés en el funcionamiento y éxito de la organización. Es su fuente de trabajo y medio de vida. La JD debe asegurar que la organización protege los intereses de sus empleados.

Clientes: Ellos son la razón del negocio. Para ellos el éxito de la empresa se relaciona con sus opciones al momento de adquirir bienes y/o servicios. Los clientes confían en que la organización los proveerá de productos seguros y fiables, suministrará servicios acordados, y cumplirá con otros aspectos de los contratos y acuerdos de ventas.

Proveedores: Una organización tiene ciertamente obligaciones con sus proveedores, la más obvia será pagar por los servicios o productos recibidos. La JD está obligada a supervisar las responsabilidades de manera de asegurar que la organización cumple con los contratos y acuerdos contraídos.

Inversores o accionistas: Ellos en general, no están directamente involucrados en los negocios pero tienen un fuerte interés en el éxito de la organización. Son los propietarios, accionistas y pueden ser inversores individuales o instituciones. Tienen derecho a elegir a los miembros de la JD que ellos creen que prestarán el mejor servicio para proteger sus intereses. Son comúnmente considerados los más importantes y poderosos interesados.

Organismos reguladores: Son las agencias gubernamentales que dictan ciertos tipos de normas que regulan la operatoria de la organización y establecen diferentes requerimientos de información o influyen las decisiones de la gestión. Por ejemplo la Secretaría de Trabajo, de Control del Medio Ambiente, etc.

Instituciones financieras: Interesadas en el éxito de la organización, dado que asegura la recuperación de sus préstamos y los intereses pactados. Ellos proveen el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la organización, de allí su influencia en las decisiones de gestión. La JD debe asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Hay otras organizaciones que poseen un interés o pueden influir en las decisiones de una organización como por ejemplo las asociaciones industriales, analistas financieros y competidores de una organización.

La segunda medida será considerar las necesidades y expectativas de cada grupo. Algunas fueron descriptas y resultan evidentes, pero otras pueden requerir más investigación y análisis para entenderlas completamente. La JD debe ser capaz de determinarlas a través de información obtenida de la organización o fuera de ella. En algunos casos resultará necesario tratarlas directamente con los GI.

5.1.2. Los resultados de la gestión de gobierno

Finalmente la JD identifica los resultados potenciales que serían inaceptables para los GI clave. Por ejemplo, algunos inversores pueden verse decepcionados si la organización pierde más del uno por ciento por acción previsto para un trimestre dado, pero toleran la situación porque reconocen que algunos componentes de los ingresos son más volátiles que otros. Sin embargo, si la organización repite este desfasaje durante varios trimestres consecutivos, los inversores pueden encontrarlo inaceptable y cuestionar si la JD debe considerar la búsqueda de un nuevo candidato para la gerencia general por ejemplo. Nótese que cuando se producen resultados inaceptables es importante pensar tanto en términos de pérdidas para la organización como en ganancias no obtenidas como consecuencia de no aprovechar oportunidades.

Los GI tendrán probablemente diferentes expectativas entre sí y también resultados variados en función de sus intereses particulares. La JD deberá considerar al menos los siguientes resultados:

FINANCIEROS: relacionados con el uso eficiente de los recursos, ganancia por acción, liquidez corriente, calificación crediticia, retorno sobre inversiones, disponibilidad de capital, transparencia en la información, situación fiscal.

DE CUMPLIMIENTO: están en función de los marcos regulatorios, litigios, violaciones del código de ética, violaciones a la seguridad y el medio ambiente, requerimientos de organismos de contralor, regulaciones en materia de sanciones y multas, demandas judiciales o intimaciones.

OPERATIVOS: apuntan al cuidado y uso eficiente de los activos y su protección (cobertura de seguros, destrucción de activos, restricción a su disponibilidad), protección de las personas (higiene y seguridad, huelgas), protección de la información (integridad, confidencialidad) y protección de la comunidad (medioambiente, cierres de planta).

ESTRATEGICOS: se relacionan con el futuro, la visión y misión de la entidad, su reputación y sustentabilidad corporativa, la moral de los empleados, la satisfacción de los clientes.

5.1.3. Los niveles de tolerancia. La “apetencia” al riesgo.

Una vez que la JD determina el resultado clave aceptable para cada grupo de interés, puede establecer niveles de tolerancia basados en esos resultados. Los niveles de tolerancia deben ser consistentes con el apetito general de riesgo de la organización y deberían ser comunicados a los otros responsables de la gestión como los límites dentro de los cuales la JD desearía que la organización opere.

El apetito del riesgo puede ser pensado en términos de un “alimentarse” metafóricamente hablando, pensado literalmente en el apetito individual por los alimentos. Este apetito representa la suma total de alimentos que pueden ser consumidos para alcanzar ciertos objetivos como mantenerse saludable y en un peso deseado. Es posible saciar un apetito consumiendo todo tipo de comida, por ejemplo chocolate. Sin embargo mientras es posible sentirse satisfecho en este punto, comer solo chocolate probablemente no satisfará por mucho

tiempo el objetivo de mantener una buena salud y un peso adecuado. Además la mente o el cerebro de un ser humano (análogo a lo que ocurre con la JD de una organización), determinan la cantidad mínima y máxima de un cierto tipo de alimento que debería ser consumido. Esta “cantidad y oportunidad” es análoga a los niveles tolerados que puede soportar una organización para alcanzar los objetivos de negocio.



FIGURA 7

6. ROLES EJECUTIVOS EN LA OPERATORIA ORDINARIA

6.1. Gerencia General

El gerente es quien ejecuta las actividades del día a día que ayudan a asegurar que un gobierno efectivo esté funcionando. Una vez que la JD determinó los niveles de tolerancia relativos a los límites de las operaciones, ésta debe luego delegar autoridad a la gerencia general, quien a su vez debe gestionar las operaciones dentro de esos niveles de manera de alcanzar los objetivos corporativos.

Para ejecutar sus responsabilidades de gobierno el gerente general deberá:

- Asegurar que el alcance completo de la dirección y de su autoridad delegada son interpretados apropiadamente. El gerente general debe entender las expectativas de la JD, la suma de autoridad que le ha sido delegada, el nivel de tolerancia relativo a los resultados inaceptables y los requerimientos de información y reportes a la JD.
- Evitar situaciones en la que múltiples y significativas deficiencias de control agreguen un inaceptable nivel de seguridad, y especificar a los dueños del riesgo los controles que deben ser mantenidos para evitar estas deficiencias.
- Asegurar que es suficiente la información obtenida sobre las responsabilidades de gobierno para establecer el comité de riesgos, comúnmente liderado por un ejecutivo senior, un oficial de riesgos, si existe, o algún otro ejecutivo quien tiene amplias facultades de supervisión de riesgos.

- Articular los requerimientos de informes elaborados por los dueños del riesgo. Éstos últimos deben entender la naturaleza, formato y oportunidad de comunicar cuidadosamente la efectividad de la actividad de gestión de riesgos.
- Reevaluar periódicamente las expectativas del gobierno (como mínimo anualmente). Dado que la organización evoluciona y cambia, el gerente general debe reevaluar el curso de gobierno y los niveles de tolerancia delegados a los dueños de riesgo. Como resultado, los niveles de tolerancia de la gerencia general también deben ser reevaluados.

El gerente general juega un rol integral en la gestión del riesgo que como señalamos antes, es a la vez un componente clave de la gestión de gobierno.

6.2. Encargados o jefes de riesgos

Estas personas son quienes día a día tienen la responsabilidad de asegurar que las actividades de gestión del riesgo son efectivas dentro de los niveles de tolerancia de la organización. Estos individuos son responsables por identificar, medir, gestionar, monitorear e informar sobre los riesgos a los miembros de la gerencia de quienes dependen. En algunos casos, son individuos ubicados en los niveles de menor jerarquía de la organización, como un jefe de oficina por ejemplo. Sin embargo trabajan en colaboración con el gerente general para llevar adelante las actividades de gestión del riesgo de una organización. La responsabilidad de un jefe de riesgo incluye:

- Evaluar si las actividades de gestión del riesgo son diseñadas adecuadamente para gestionar los riesgos relacionados dentro de los niveles de tolerancia especificados por la gerencia general.
- Evaluar la capacidad de la organización para ejecutar esas actividades.
- Determinar si las actividades de gestión de riesgos son operadas como fueron diseñadas esto es ejecutadas a través de procesos consistentes con los objetivos deseados.
- Conducir la supervisión día a día para identificar en forma oportuna, si ocurren anomalías o divergencias respecto de los resultados esperados.
- Asegurar que la información necesaria para la gerencia general y la JD es razonable, disponible y es provista oportunamente.
- Presentar recomendaciones al comité de riesgos.
- Informar al comité de riesgos cuando surjan nuevos riesgos que deban ser gestionados, considerar la naturaleza y origen del nuevo riesgo, su potencial impacto, los niveles de tolerancia propuestos, y las actividades de gestión esperadas.
- Reevaluar las actividades de gestión de riesgos periódicamente (al menos anualmente y más frecuentemente si se justifica). En especial cuando se producen cambios en el personal, en los sistemas, y otros eventos que podrían impactar en la madurez y efectividad de la capacidad de gestión.

Los dueños del riesgo son la línea que “va al frente” en la gestión del riesgo. La ejecución y monitoreo de las actividades de gestión de riesgo junto con los informes sobre la efectividad de estas actividades, conforman una valiosa colaboración para la JD y la gerencia general e influenciarán el éxito que una organización tendrá en evitar o mitigar resultados inaceptables.

6.3. Actividad de aseguramiento

El componente final de gobierno es la actividad de aseguramiento independiente, que provee de una evaluación objetiva de la efectividad del gobierno y de las actividades de gestión de riesgos. Puede ser realizada por personas internas o externas de la organización. Comúnmente está a cargo del departamento de AI, tal como se describe a continuación.

7. EL AUDITOR INTERNO

El Instituto global IIA, define la posición del Auditor Interno como profesional experto cuando se desempeña tanto en organizaciones públicas como privadas.

El "GC" promueve, a través de la aplicación de sus "buenas prácticas", el empleo de criterios responsables y balanceados de conducción organizacional. Tales criterios propenden a armonizar la maximización del "valor de la organización" con la consideración y respeto a los intereses de todas las "partes interesadas" en el buen funcionamiento de aquella.

Precisamente son esas "buenas prácticas de gobierno" las que hacen previsible y sustentable a la organización.

Las normas de auditoría indican las responsabilidades del auditor en este proceso.

2110 – Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización;*
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización;*
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización; y*
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.*

2110- A1 *La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.*

2110- A2 *– La actividad de auditoría interna debe evaluar si el gobierno de tecnología de la información de la organización apoya las estrategias y objetivos de la organización.²⁴*

La auditoría interna es parte integral del marco de gobierno de la organización. Su excepcional posición dentro de la organización permite a los auditores internos observar y

²⁴The Institute of Internal Auditors (IIA). *Normas Internacionales para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Florida, USA. (2012)

evaluar formalmente la estructura de gobierno, su diseño y efectividad operacional conservando su independencia.

El gobierno no existe como un conjunto de procesos y estructuras diferenciadas e independientes sino que mantiene relación directa con la gestión de riesgos y los controles internos.

Unas actividades de gobierno efectivas deben considerar el riesgo a la hora de definir una estrategia. En cambio, la gestión de riesgos depende de un gobierno efectivo (por ejemplo: compromiso de la alta dirección, apetito de riesgo y tolerancia, cultura del riesgo, y la supervisión de la gestión de riesgos).

A su vez, un gobierno efectivo depende de los controles internos y de la comunicación que la JD reciba sobre la efectividad de dichos controles.

2120 – La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Interpretación:

Determinar si los procesos de gestión de riesgos son eficaces es un juicio que resulta de la evaluación que efectúa el auditor interno de que:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma,
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados,
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización, y
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

La actividad de auditoría interna reúne la información necesaria para soportar esta evaluación mediante múltiples trabajos de auditoría. El resultado de estos trabajos, observado de forma conjunta, proporciona un entendimiento de los procesos de gestión de riesgos de la organización y su eficacia.

Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración continuas, evaluaciones por separado, o ambas.

2120. A1 – La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Logro de los objetivos estratégicos de la organización,
- Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

2120. A2 – La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización gestiona el riesgo de fraude.

2120. C1 – Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2120. C2 – Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización.

2120. C3 – Cuando ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, los auditores internos deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos.

2130 – Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2130.A1 – La actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, respecto de lo siguiente:

- Logro de los objetivos estratégicos de la organización,
- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

2130. C1 – Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles que han obtenido de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de control de la organización.²⁵

7.1. Planeamiento

El plan de AI deberá desarrollarse según la evaluación de riesgos de la organización, que incluirá todos los procesos de gobierno considerados de mayor riesgo y otros procesos y/o áreas que la JD y la gerencia general hayan señalado.

El plan deberá definir la naturaleza del trabajo a realizar, los procesos de gobierno a tratar y las evaluaciones que se harán (a nivel “macro”: considerando el marco de gobierno en su totalidad; a nivel “micro”, considerando riesgos, procesos o actividades específicas; o alguna combinación de ambos).

Cuando haya debilidades de control conocidas o el proceso de gobierno no esté consolidado, el director de auditoría interna podría considerar diferentes métodos para la mejora de los controles de los procesos de gobierno a través de servicios de asesoramiento, en lugar de o junto con, los aseguramientos formales.

Es probable que las evaluaciones de las auditorías internas referentes a los procesos de gobierno también se basen en la información obtenida de las numerosas tareas de auditoría de otros períodos. Por lo tanto el auditor interno deberá considerar:

²⁵ The Institute of Internal Auditors (IIA). *Normas Internacionales para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Florida, USA. (2012)

- Los resultados de las auditorías de los procesos de gobierno específicos (por ejemplo, proceso de denuncia de situaciones ilegales dentro de la empresa).
- Asuntos surgidos de las auditorías que no están centrados en el gobierno (por ejemplo, aseguramientos del proceso de gestión de riesgos, controles internos sobre informes financieros, riesgos de fraude).
- Los resultados del trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento internos y externos (por ejemplo, evaluaciones de vulnerabilidades de los sistemas de información).
- Otra información sobre asuntos de gobierno tales como los incidentes adversos que indiquen una oportunidad de mejora para los procesos de gobierno.

Durante las fases de planificación, evaluación e informe, el auditor interno deberá considerar la naturaleza y repercusiones de los resultados y garantizar las comunicaciones adecuadas a la JD y a la gerencia general, incluso contar con la posibilidad de consultar con un asesor legal tanto antes del inicio de la auditoría como luego de la finalización del informe.

La actividad de auditoría interna es una parte esencial del proceso de gobierno. El Consejo y la alta dirección deberán confiar en el programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la actividad de auditoría interna junto a las evaluaciones de calidad externas realizadas conforme a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna de manera de garantizar su efectividad.

7.2. Alcance

El alcance de las actividades de aseguramiento dependerán de: 1) el estatuto de AI, que especifica el rol de AI en los aseguramientos de gobierno, y 2) las directivas específicas de la JD respecto de las expectativas actuales o futuras de la actividad.

Dependiendo de esos dos factores, las responsabilidades de AI pueden incluir las siguientes:

- Evaluar si las actividades de gestión de riesgos son diseñadas adecuadamente y operan de manera efectiva para gestionar los riesgos asociados en relación con los resultados inaceptables.
- Determinar si las afirmaciones realizadas por la gerencia general y los dueños del riesgo sobre las actividades de gestión de riesgos, realmente reflejan su efectividad.
- Evaluar si la información sobre la tolerancia al riesgo es comunicada oportuna y efectivamente desde la JD a la gerencia general y de ésta a los dueños del riesgo.
- Evaluar si hay otras áreas de riesgo que no están incluidas en los procesos de gobierno, pero deberían estarlo.

7.3. Desempeño del trabajo. Efectividad

La función de AI puede ser una parte efectiva del proceso de gobierno. La JD obtendrá mayor seguridad y apoyo de AI en la medida que exista comunicación y comprensión de las expectativas, se solicite y brinde soporte a la gestión de riesgos y el plan de AI contemple actividades complementarias a las tareas de supervisión y control de la JD.

Para ello el AI debe entender las expectativas de la JD en cuanto a la función de AI y las actividades que esta última realiza cuidando garantizar su gobernabilidad, además de las directivas dadas a la gerencia general, incluyendo los niveles de tolerancia al riesgo y la forma y periodicidad de los informes.

La evaluación organizacional y divisional del riesgo puede ser facilitada y analizada periódicamente por la función de AI. Esta puede proveerla formalmente cuando forma parte del comité de riesgos o informalmente manteniendo reuniones periódicas con la gerencia.

Al desarrollar su plan, AI podrá integrar adecuadas actividades de aseguramiento para el gobierno y mantener una fluida comunicación con la gerencia general y la JD, sobre la efectividad de las actividades de gestión de riesgos.

8. LAS TRES LINEAS DEL MODELO DE DEFENSA

Mientras la función de AI provee una valiosa forma de aseguramiento, muchas organizaciones tienen otros grupos que también proveen seguridad, como por ejemplo: el departamento de control ambiental o los grupos de control sobre calidad, entre otros. Estos grupos pueden informar directamente a la JD o reportar a los miembros de la gerencia para que ésta a su vez provea de seguridad a la JD. Los aseguramientos pueden provenir de diferentes actividades dentro o fuera de las organizaciones y conforman con frecuencia, una estrategia referida a un modelo de múltiples líneas de defensa. Un ejemplo común es el modelo de “las tres líneas de defensa”, que se describe en la figura 8.

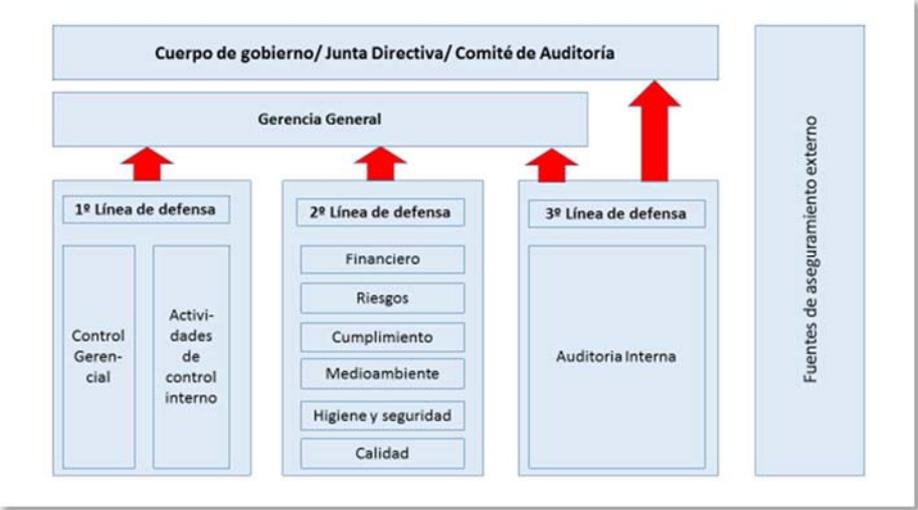


FIGURA 8

Este modelo comienza con una visión simplificada de gobierno, se ve allí a la JD y a la gerencia general como dos bases rectangulares en la parte superior. Estos roles no necesitan de un mayor análisis pues fueron descriptos previamente. Las tres líneas sin embargo, requieren cierta explicación:

La primera línea de defensa representa las actividades de control interno conducidas por individuos y gerentes. Están compuestas por medidas de control interno y controles gerenciales de supervisión y monitoreo de actividades individuales.

Los controles de la primera línea de defensa son muy importantes pero ellos son conducidos por individuos y gerentes directamente responsables de esas actividades de control y por lo tanto esta línea es menos independiente y objetiva.

La segunda línea de defensa representa otras actividades de aseguramiento conducidas por individuos que reportan a través de diferentes áreas de gestión y no son directamente responsables de las actividades de control. Por lo tanto, el nivel de independencia y objetividad es considerado mayor al de la línea anterior.

La tercera línea de defensa representa la más independiente y objetiva forma de aseguramiento interno. La actividad de AI en general solamente reporta a la JD y no tiene responsabilidad gerencial.

El aseguramiento también puede ser provisto por partes externas. Por ejemplo: las opiniones de los auditores externos independientes que son en primer lugar necesarias para responder a las regulaciones y requerimientos contractuales, también proveen a la JD y a la gerencia de información sobre la efectividad de las actividades diseñadas para mitigar los riesgos de incorrecciones en los reportes financieros. También otros consultores externos pueden ser contratados para proporcionar asesoramiento específico sobre las actividades de gestión de riesgos. Finalmente también los organismos reguladores evalúan el cumplimiento de las leyes y normas que en definitiva constituyen otros servicios de aseguramiento.

8.1. Fatiga por aseguramiento

Resulta sumamente valioso contar con múltiples niveles de aseguramiento, sin embargo las organizaciones deben ser cuidadosas y evitar excesos, es lo que se denomina “fatiga de aseguramiento”, o “fatiga de auditoría”. Esto ocurre cuando las diferentes actividades de aseguramiento no están coordinadas suficientemente y resultan redundantes e innecesarias.

Para resolver esta dificultad, algunas organizaciones han desarrollado modelos combinados o integrados que pueden ser implementados en un alto nivel o en niveles operativos. En general, estos modelos reúnen diferentes tipos de tareas sustentadas en la evaluación del nivel de riesgo. Cuando mayor sea el alcance de estos procedimientos, más coordinado deberá ser el plan y requerirá la participación de profesionales más experimentados y entrenados para desarrollarlo con la calidad esperada.

El desarrollo de un plan integral que contemple la actividad del departamento de AI, de otras líneas de defensa y terceras partes, proveerá de valiosa información a la JD y a la gerencia, ayudará al monitoreo de la efectividad del gobierno y dará adecuado soporte a las actividades de gestión de riesgos. Este plan forma parte de un proceso de gobierno efectivo.

9. CONCLUSIONES

El gobierno de la organización es un proceso que envuelve e involucra los procesos de gestión de riesgo y control de la organización. El auditor interno está obligado a conocerlo y evaluarlo como parte de sus servicios de aseguramiento y, al mismo tiempo, brindar asesoramiento a las máximas autoridades de la organización respecto de cómo lograr el funcionamiento efectivo del gobierno.

Por otra parte, Auditoría Interna es parte del Gobierno de la organización y se encuentra involucrada y comprometida con el cumplimiento de sus objetivos. Su competencia en relación con la ética, la comprensión plena de los procesos de gobierno, riesgo y control, el *expertise* del entorno de los negocios y las prácticas de la industria, los factores organizacionales específicos, y la resolución de problemas junto a su posición independiente dentro de la organización, brindan la ayuda adecuada a la JD y a las gerencias.

Es de vital importancia la relación entre las diferentes líneas de defensa y el mantenimiento de una información fluida y adecuada entre sus protagonistas. El Auditor Interno tendrá para ello una consideración especial para la discusión y el análisis de sus informes y las respuestas que elaboren los responsables de la gestión, a partir de ellos.

Tanto en la etapa de planeamiento como en el desarrollo de la tarea y la emisión de informes, las normas de auditoría interna brindan pautas concretas para la estrategia de auditoría en relación con este proceso.

La existencia del departamento de AI, con su rol activo y cercano a la JD, configura una señal inequívoca de la intención del buen gobierno.

Una sólida estructura de gobierno buscará reunir los mejores recursos técnicos y las personas idóneas para garantizar a los GI el logro de los objetivos de la organización.

Resulta urgente y necesario entonces el compromiso y la actuación conjunta de todos los responsables de la gestión de la organización dentro del marco de GC establecido.

10. BIBLIOGRAFIA

The Institute of Internal Auditors (IIA), (2012). “*Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*”. Florida, USA Ed. The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.

The Institute of Internal Auditor (2008). “*Código de Ética* “. Florida, USA. Ed. The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.

The Institute of Internal Auditor (2009 - 2013). “*Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, Consejos y Guías para la práctica*”. Florida, USA. Ed. The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.

The Institute of Internal Auditor Global ©2013. “*El Marco Global de Competencias de Auditoría Interna del IIA*”. www.iaia.org.ar. (Acceso 16 de marzo de 2015).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004). “*Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado*”, (s.n).

Kurt F. Reding y otros. Auditoría Interna, Servicios de aseguramiento y consulta. 3° Edición. The Institute of Internal Auditor Global ©2013.

IIA, AICPA, ACFE: “*Managing the business risk of fraud*”. A Practice Guide, 2008.

The Institute of Internal Auditor (2008). “*Consejo para la práctica 2110-1*”. Florida, USA. Ed. The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.

The Institute of Internal Auditor (2008). “*Consejo para la práctica 2110-2*”. Florida, USA. Ed. The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.

ALGUNOS APUNTES, A PARTIR DE “LA MENTALIDAD ANTICAPITALISTA” DE LUDWIG VON MISES Y DEL PENSAMIENTO DE ALBERTO BENEGAS LYNCH (h).

Guillermo Luis Covernton²⁶

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El sistema capitalista liberal está orientado a la producción de cada vez mayores cantidades de bienes y servicios, para abastecer a un número cada vez mayor de consumidores, sacándolos de la pobreza y acercándolos a la llamada “clase media”. Este sistema debe ser, necesariamente, democrático y republicano, porque las opiniones de cada uno se expresan a través de sus elecciones en el mercado. Solo es empresa, una hacienda privada que se dedica a correr riesgos y a tratar de proveer a los consumidores y usuarios de bienes y servicios, de estos, cada vez más baratos y abundantes, así como de mejor calidad.

Palabras Clave: Empresarialidad- Lucro- Riesgo. Pobreza.

El Dr. Alberto Benegas Lynch (h) ha sido enormemente influyente en la difusión de las ideas de la libertad en Latinoamérica. En sus diversas obras ha abordado una cantidad amplia de temas, enfoques y propuestas, muchas veces tenidas como radicales. Una de las que más impacto han producido en mi formación académica, desde que lo escuché en persona por primera vez, allá por el inicio de la década de los `80s, es lo que se ha dado por denominar “la mentalidad anticapitalista”²⁷.

Es un tema que el Dr. Benegas ha citado con frecuencia, refiriéndose a la visión de Ludwig von Mises²⁸, y enfatizando en cómo influye este planteo, en la opinión del público²⁹.

Esta “mentalidad” se caracteriza, en su visión, por el rechazo a la idea del lucro, del rol del mercado y de las causas de la pobreza³⁰.

²⁶ guillermocovernton@uca.edu.ar

²⁷ Ver: Mises, Ludwig Edler von: “*La mentalidad anticapitalista*”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0.

²⁸ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “¿*Puede sobrevivir el capitalismo?*” En: <http://opinion.infobae.com/alberto-benegas-lynch/2014/03/01/puede-sobrevivir-el-capitalismo/>

²⁹ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “*Hollywood en acción*”: En: <http://www.hacer.org/latam/opinion-hollywood-en-accion-por-alberto-benegas-lynch-h/>

En la obra que analizamos, Ludvig von Mises afirma que el sistema capitalista liberal está orientado a la producción de cada vez mayores cantidades de bienes y servicios, para abastecer a un número cada vez mayor de consumidores, sacándolos de la pobreza y acercándolos a la llamada “clase media”. Lo que en el lenguaje de Marx, eran los aborrecidos “burgueses”. Este sistema debe ser, necesariamente, democrático y republicano, porque las opiniones de cada uno se expresan a través de sus elecciones en el mercado. Se ubica en la antítesis de la planificación gubernamental:

“...el soberano consumidor..., comprando o absteniéndose de comprar, decide, en última instancia, lo que debe producirse, en que cantidad y de que calidad”³¹.

Este proceso de asignación de recursos, que es de la esencia del capitalismo, está implícito en el verdadero concepto de empresa, que es a lo que muchos pretenden aludir, cuando utilizan ese redundante término: “Empresa privada”. No se insistirá nunca lo suficiente al recalcar que solo es empresa, una hacienda privada que se dedica a correr riesgos y a tratar de proveer a los consumidores y usuarios de bienes y servicios, de estos, cada vez más baratos y abundantes, así como de mejor calidad.

Queda, por lo tanto bien claro que tal cosa como un ente público, que no arriesga a desaparecer en caso de perder capital, ni requiere del aval de sus accionistas para establecer sus políticas productivas y de precios, no tiene nada que ver con una verdadera empresa.

“Una empresa no es un simulacro o un pasatiempo: o se asumen riesgos con patrimonios propios y se gana o se pierde según se satisfaga o no las necesidades del prójimo, o se está ubicado en una entidad política que asigna recursos fuera de los rigores del mercado, es decir, según criterios de la burocracia del momento”³².

Cualquier otro ente, fundado a la sombra del poder y con patrimonio quitado a los ciudadanos, compulsivamente mediante impuestos, generará una utilización de los recursos de capital de manera contraria a la que hubieran elegidos los verdaderos empresarios, porque de no ser así, hubiera sido mucho más razonable dejar el negocio a los privados. Si el estado lo necesita asumir, es porque a esas tasas de rentas, nadie se interesa.

“esa... empresa estatal, inexorablemente significa... un derroche de capital, esto es, habrá utilizado los recursos en una forma distinta de lo que lo hubieran hecho sus titulares, lo cual, a su vez, se traduce en reducción de salarios e ingresos en términos reales puesto que éstos dependen de las tasas de capitalización”³³.

Uno de los principales problemas que enfrenta la economía es el problema de cómo decidir la mejor asignación de recursos posibles. El rol del mercado juega un papel esencial en la

³⁰Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “CUMBRE DE LAS AMÉRICAS: UN FIASCO”. En <https://eseade.wordpress.com/2015/04/15/cumbre-de-las-americas-un-fiasco/>

³¹ Ver: Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag. 199.

³² Ver Benegas Lynch (h), Alberto: “¿Hay oposición en Argentina?”. En: <https://eseade.wordpress.com/2014/06/12/hay-oposicion-en-la-argentina/>

³³ Ver Benegas Lynch (h), Alberto: “¿Hay oposición en Argentina?”. En: <https://eseade.wordpress.com/2014/06/12/hay-oposicion-en-la-argentina/>

determinación de un sistema de precios que permita diferenciar entre los costos y beneficios de utilizar ciertos sistemas de producción en lugar de otros. Esa es la única forma de poder determinar si nos:

“conviene construir los caminos con oro o con pavimento”.³⁴

El capitalismo se caracteriza por ser un sistema sin privilegios. Aborrece los privilegios y abroga los privilegios, por el mismo mecanismo de asignación de recursos, ganancias y pérdidas y por los determinantes del éxito y el fracaso de una empresa determinada. A diferencia de los sistemas aristocráticos y basados en prebendas, nadie puede permanecer en una actividad, si no es sirviendo de la mejor manera a los millones de clientes consumidores a los que aspira.

El progreso se basa en el enorme cambio tecnológico y en los mecanismos de producción que ha permitido el sistema de producción industrial, al estilo de la gran fábrica moderna. Estas estructuras de capital acumulado exigen del sistema de gran empresa, y se forman con su propiedad atomizada en los mercados de capitales en el cual colocan sus acciones y consiguen el capital necesario. Ellas son las que han dado lugar a la enorme prosperidad que ha traído como correlato el capitalismo:

“La revolución industrial, desde su inicio, ha venido beneficiando continuamente a las multitudes. Aquellos desgraciados que, a lo largo de la historia, formaron siempre el rebaño de esclavos y siervos, de marginados y mendigos, se transformaron, de pronto, en los compradores, cortejados por el hombre de negocios, en los clientes “que siempre tienen razón”, pues pueden hacer ricos a los proveedores ayer pobres, y pobres a los proveedores hoy ricos.

*La economía de mercado, cuando no se halla sabotada por los arbitrismos de gobernantes y políticos, resulta incompatible con aquellos grandes señores feudales y poderosos caballeros que en otros tiempos mantenían sometido al pueblo, imponiéndoles tributos y gabelas, mientras celebraban alegres banquetes con cuyas migajas y mendrugos, los villanos malamente sobrevivían. La economía basada en el lucro hace prospera a quienes, en cada momento, por una razón u otra, logran satisfacer las necesidades de la gente del modo mejor y más barato posible. Quien complace a los consumidores progresa. Los capitalistas se arruinan tan pronto como dejan de invertir allí donde, con mayor diligencia, se atiende la siempre caprichosa demanda. Es un plebiscito, donde cada unidad monetaria confiere derecho a votar. Los consumidores, mediante tal sufragio, deciden a diario quienes deben poseer las factorías. Los centros comerciales y las explotaciones agrícolas. Controlar los factores de producción es una función social sujeta siempre a la confirmación o revocación de los consumidores soberanos”*³⁵.

³⁴ Ver Benegas Lynch (h), Alberto: *“Cavilaciones de un liberal”*. Buenos Aires. Edicions Lumiere, 2004. ISBN 950-9603-72-4 Pag. 48.

³⁵ Ver: Mises, Ludwig Edler von: *“La mentalidad anticapitalista”*. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag. 199 y 200.

El papel central, en todo este mecanismo de asignación de recursos, lo constituyen las ganancias y las pérdidas. Estas son las que van a determinar la permanencia o el fracaso de los verdaderos empresarios. Y es por esta misma intrínseca razón que los gobiernos que quieren privar a los ciudadanos de este poder y de esta soberanía, sabotean en primer lugar la obtención de ganancias, ya sea con la competencia desleal de pseudo “empresas” de propiedad estatal o con otros mecanismos más complejos.

No hay nada más alejado de la libre competencia, que las prebendas, subsidios o privilegios de esas caricaturas de empresas que se ha denominado “empresas públicas”.

“... si se sostiene que la entidad política de marras no hará daño porque “compite” con empresas de igual ramo, debe aclararse que no hay tal cosa ni puede haberlo. Esto es así porque la entidad política, por definición, cuenta con privilegios de muy diversa naturaleza y si se contra-argumenta que se prohibirán los privilegios y que, por tanto, habrá genuina competencia, debe responderse que, entonces, no tiene ningún sentido que dicha entidad opere en el ámbito político y que, para probar el punto de la real competencia el único modo es competir, es decir, zambullirse en el mercado con todos los antedichos rigores”³⁶.

Entre los otros mecanismos ocultos, destinados a torcer forzosamente el brazo a la voluntad de consumidores y clientes, está la utilización de los impuestos como herramienta parafiscal, es decir para lograr objetivos que nada tienen que ver con el financiamiento de las actividades específicas del estado. Esta herramienta perversa son los llamados "Impuestos progresivos", que lejos de acarrear progreso, tienen como consecuencia el atraso, el estancamiento y la dilapidación del capital acumulado.

La demonización de las ganancias, asumiendo que estas son malas y deben ser perseguidas impositivamente, da lugar a la sanción de impuestos, llamados capciosamente “progresivos”, en los que la alícuota es creciente conforme crece la base imponible, y como puede notarse rápidamente, tienden a destruir la posibilidad de formación de capital y de incorporación y creación de nuevas tecnologías, lo que, por supuesto, aleja el progreso y la prosperidad de nuestros horizontes posibles.

Como muy bien se ha dicho:

“la progresividad significa una serie de elementos negativos, sumamente contundentes, ... mirando la pirámide patrimonial, los que la vienen ascendiendo... quedan en el camino, ... mientras que los que se ubicaron en el vértice... quedan en esa posición, por más que cambie el dibujo de la pirámide. Esto produce el gravísimo efecto de no permitir la movilidad social. ... dentro del sistema, resulta imposible progresar.

³⁶ Ver Benegas Lynch (h), Alberto: “¿Hay oposición en Argentina?”. En: <https://eseade.wordpress.com/2014/06/12/hay-oposicion-en-la-argentina/>

En segundo lugar, el impuesto progresivo es en realidad, regresivo ya que al castigar más que proporcionalmente a quienes mejor sirvieron a sus congéneres, hace que se contraiga la inversión y por tanto las tasas de capitalización que, a su vez, redundan en menores ingresos y salarios en términos reales”³⁷.

Esta enfermedad, por la que los gobiernos se sienten autorizados a distorsionar completamente las estructuras de rentabilidad, acumulación de capital, riquezas y rentas, es claramente anti mercado. Porque debe insistirse en que, estas posiciones, surgiendo de un proceso de mercado, son el resultado de la voluntad soberana de todos aquellos que comprando o dejando de comprar, premian o castigan a los diferentes agentes, en función a la contribución que cada uno de ellos hace al bienestar y la satisfacción de las necesidades de sus semejantes. Y si son anti mercado, por el mismo motivo conspiran contra la prosperidad, el crecimiento, la mejora de los salarios reales, el desarrollo de nuevas tecnologías, la baja de los costos y la satisfacción más amplia de cada vez más necesidades. Claramente se ha condenado:

“En materia de hacienda pública, debe rechazarse todo intento de implantar gravámenes de contenido extra fiscal, precisamente porque su objetivo consiste en alterar la estructura económica establecida por los consumidores en el mercado”³⁸.

Mises enfatiza en los mecanismos psicológicos que mueven a tantas personas a aborrecer, criticar y pretender derribar el sistema capitalista, sin percatarse, mientras tanto, que la libertad con la que cuentan, poca o mucha, depende inequívocamente del mantenimiento de un sistema capitalista. Porque solo en el sistema capitalista puro, el ciudadano común, el consumidor y el cliente gozarán de esa absoluta libertad de opinar y sancionar a sus semejantes.

“En una sociedad estamental, el sujeto puede atribuir la adversidad de su destino a circunstancias ajenas a sí mismo. Le hicieron de condición servil y por eso es esclavo...”

La cosa ya no pinta del mismo modo bajo el capitalismo. La posición de cada uno depende de su respectiva aportación...

La tan comentada dureza inhumana del capitalismo estriba precisamente en eso, en que se trata a cada uno según su contribución al bienestar de sus semejantes. El grito marxista “a cada uno según sus merecimientos”, se cumple rigurosamente en el mercado, donde no se admiten excusas ni personales lamentaciones”³⁹.

³⁷ Ver Benegas Lynch (h), Alberto: “Cavilaciones de un liberal”. Buenos Aires. Edicions Lumiere, 2004. ISBN 950-9603-72-4 Pag. 104.

³⁸ Ver Benegas Lynch (h), Alberto: “Contra la corriente”. Buenos Aires. Editorial El Ateneo, 1992. ISBN 950-02-3621-4 Pag. 79.

³⁹ Ver: Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag.205 y 206.

Esta sociedad meritocrática, en la que todo depende de nosotros mismos, no es del todo cómoda para aquellos que son temerosos de asumir desafíos, o no tienen la suficiente capacidad o constancia para luchar por las metas que se han propuesto.

Por otra parte, cabe insistir repetidamente, la sociedad capitalista, al permitir a cualquiera sobresalir, sin más apoyo que el de sus méritos personales, o se a su capacidad para tener éxito en el mercado, logrando proporcionar a los demás los bienes que ellos ansían, a costos cada vez menores y con calidades cada vez mayores, permite aprovechar la inventiva, la creatividad, la innovación de absolutamente todos, ya que no hacen falta ostentar privilegios de cuna, raza, riqueza ni clase. Una idea innovadora, un producto diferente, un servicio más adecuado, todo a costos más accesibles, permiten a un simple innovador sin capital, acudir a los mercados financieros o de inversión de riesgo y recolectar sumas enormes que le permitirán implementar sistemas de producción avanzados, aún aquellos que requieren de vastas economías de escala. Esto libera de tal modo la creatividad que posibilita la increíble e impredecible revolución que se ha visto en los últimos 350 años, en donde la cantidad y variedad de logros tecnológicos supera ampliamente a todo lo que había logrado el hombre sobre la tierra en toda su historia.

La esencia del capitalismo liberal es premiar a aquellos que se esfuerzan y que sirven a los demás. Es por eso que el ordenamiento social derivado del capitalismo, va a ser siempre aborrecido por el orden conservador. As personas conservadoras, no podrán confundirse nunca con las personas de ideas liberales, por sus diferencias sustanciales:

“El conservador muestra una inusitada reverencia por la autoridad mientras que el liberal siempre desconfía del poder. El conservador pretende sabelotodos en el gobierno a lo Platón, pero el liberal, a lo Popper, centra su atención en marcos institucionales que apunten a minimizar el daño que puede hacer el aparato estatal. El conservador es aprensivo respecto de los procesos abiertos de evolución cultural, mientras que el liberal acepta que la coordinación de infinidad de arreglos contractuales produce resultados que ninguna mente puede anticipar, y que el orden de mercado no es fruto del diseño ni del invento de mentes planificadoras. El conservador tiende a ser nacionalista- “proteccionista”, mientras que el liberal es cosmopolita-librecambista.

El conservador propone un sistema en el que se impongan sus valores personales, en cambio el liberal mantiene que el respeto recíproco incluye la posibilidad de que otros compartan principios muy distintos mientras no lesionen derechos de terceros. El conservador tiende a estar apegado al status quo en tanto que el liberal estima que el conocimiento es provisorio sujeto a refutaciones lo cual lo torna más afín a las novedades que presenta el progreso. El conservador suscribe alianzas entre el poder y la religión, mientras que el liberal la considera nociva. El conservador se inclina frente a “estadistas”, en cambio el liberal pretende despolitizar todo lo que sea posible y estimula los arreglos voluntarios: como queda dicho, hace de las instituciones su leitmotiv y no las personas que ocupan cargos públicos”⁴⁰.

⁴⁰ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “Descarrilamiento en la cuna de la democracia”. En: <https://eseade.wordpress.com/2015/02/18/descarrilamiento-en-la-cuna-de-la-democracia/>

Hay quienes encuentran en este rechazo por el enaltecimiento del éxito en el servicio los demás, en la creatividad y en la perspicacia empresarial, un argumento de gran peso que apoya el rechazo a la idea capitalista. Mises cita a Justus Moser como un claro observador de las consecuencias psicológicas que acarrearía una sociedad en donde los logros personales y no los designios anteriores fueran los que condicionaran las posiciones futuras y la movilidad social:

“Justus Moser inicia la larga serie de autores alemanes opuestos a las ideas occidentales de la ilustración, del racionalismo, del utilitarismo y del laissez faire. Irritábanle los nuevos modos de pensar que hacían depender los ascensos, en la milicia y en la administración pública, del mérito, de la capacidad, haciendo caso omiso de la cuna y del linaje, de la edad biológica y de los años de servicio. La vida – decía Moser- sería insoportable en una sociedad donde todo dependiera de la valía individual. ...cuando la posición social viene condicionada por factores ajenos, quienes ocupan lugares inferiores toleran la situación –las cosas son así- conservando intacta la dignidad y la propia estima, convencidos de que valen tanto o más que los otros. En cambio, el planteamiento varía si sólo decide el mérito personal; el fracasado se siente humillado; rezuma odio y animosidad contra quienes le superan⁴¹.

Pues bien, esa sociedad en la que el mérito y la propia ejecutoria determinan el éxito o el hundimiento es la que el capitalismo, apelando al funcionamiento del mercado y de los precios, extendió por donde pudo”⁴².

Como puede concluirse, cuando el mérito es premiado actúa claramente como un incentivo para buscar el modo de mejor satisfacer a las necesidades de los demás individuos. Este concepto es claramente contradictorio con la idea falsa y muy difundida de que el capitalismo y el liberalismo predicán el egoísmo y el individualismo, cosa que también estaría contradiciendo a las ideas de Adam Smith y su concepto de la “mano invisible”.

Siguiendo estos razonamientos puede resultar claro que la búsqueda del propio interés está absolutamente condicionada al logro de los objetivos de los demás, e incluso, el mayor grado de éxito se correlaciona con el servicio al mayor número posible de interesados.

Como podemos deducir, es un sistema que no apela ni necesita de la virtud de las personas, sino más bien, las impulsa a ese tipo de comportamiento.

“En última instancia, se trata de una cuestión de incentivos que permitan la cooperación libre y pacífica. Independientemente de la bondad o la maldad de

⁴¹ Justus Moser: “Ningún ascenso por méritos” (primera edición 1772), Sammtliche Werke, ed B.R. Abeken, Berlín 1842, vol II, pp. 187-191. Citado por Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag.206 – 207.

⁴² Ver Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag.206 – 207.

distintos individuos, los incentivos adecuados ponen límites estrictos a la invasión a los derechos de cada cual y estimulan el entendimiento de la gente en pos de sumas positivas. En este cuadro de situación se tenderá a sacar lo mejor de cada uno, a diferencia de incentivos perversos que tienden a sacar lo peor de las personas.

Los incentivos de todos operan en dirección a pasar de una situación menos favorable a una que le proporcione al sujeto actuante una situación más favorable. Esto es independiente de cuales sean las particulares y subjetivas metas de cada uno. Siempre será un incentivo este paso de una situación a otra y será un desincentivo lo contrario (a veces denominado contraincentivo). Para que esto ocurra es indispensable una atmósfera de libertad cuya contratara es la responsabilidad”⁴³.

Se hace evidente aquí la importancia de las instituciones, como garantes de todo este proceso en el que, quién se orienta hacia al interés de las demás personas, tratando de satisfacer a cada vez más individuos, en sus personales demandas, resultará beneficiado y recompensado. El sistema de precios, derivado de un proceso de mercado sin interferencias gubernamentales es central, Asimismo resultan centrales la libre disposición de las utilidades resultantes, así como lo son, por supuesto los derechos de propiedad sobre los factores de producción, que son de la esencia de la posibilidad de poder negociar los antedichos precios, sin ningún tipo de coacción ni de condicionantes. Y el cumplimiento de los contratos asume también un rol clave.

“Los arreglos contractuales ajustan distintas situaciones al efecto de alinear intereses, tal como sucede en los ejemplo elementales del empleado y el empleador o de los gerentes y los accionistas (respectivamente agente y principal en cada caso) o cuando aparece la posibilidad de selección adversa o el riesgo moral (por ejemplo cuando compañías de seguros que optan por asegurar en grupos para evitar primas elevadas y así distribuir riesgos).

El entramado de incentivos que permiten la armónica y productiva cooperación social está basado en la institución de la propiedad privada. Dado que los recursos son limitados en relación a las necesidades ilimitadas, la propiedad privada permite que se les dé el uso más eficiente a los factores de producción disponibles. El cuadro de resultados establece un sistema de recompensas para quienes mejor atienden las necesidades del prójimo y de castigo para quienes se equivocan en el uso de sus recursos en cuanto a las preferencias de los demás. Asimismo, este aprovechamiento de los bienes existentes conduce a la maximización de las tasas de capitalización, lo cual, a su turno, hace que aumenten los salarios e ingresos en términos reales.

En cambio, cuando irrumpe “la tragedia de los comunes” donde no se asignan derechos de propiedad, el panorama de incentivos se modifica sustancialmente. El comportamiento de personas que viven en un mismo edificio es radicalmente distinto cuando cada uno posee un departamento respecto a cuando todo es de todos. El trato cambia, los modales y la convivencia operan de forma diferente. Como queda dicho, el derecho de propiedad hace florecer lo mejor de las personas, mientras que la colectivización muestra la peor cara. En cada intercambio libre y voluntario, es decir, en el contexto de la sociedad contractual, las partes se agradecen mutuamente, sea en

⁴³ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “Alinear incentivos”. En: <https://eseade.wordpress.com/2013/09/06/alinear-incentivos/>

una transacción comercial o en una simple conversación, por el contrario, cuando todos pelean por lo que existe sin que nadie tenga títulos de propiedad se traduce en la lucha de todos contra todos.

El derecho a la propiedad privada deriva del derecho a la vida: la posibilidad de usar y disponer el fruto del propio trabajo y muchos de los goces no crematísticos están también vinculados con esa institución, como la libertad de expresión atada a la propiedad de imprentas, periódicos, ondas electromagnéticas y equivalentes, la preservación de la intimidad presupone la inviolabilidad del domicilio, el matrimonio supone el respeto a los consiguientes arreglos contractuales, el teatro y el cine libres e independientes dependen de edificios y otras propiedades, y así sucesivamente”⁴⁴.

Como vemos, la elección del capitalismo como una vía para alcanzar el avance material, pero así también el progreso cultural, tecnológico y de las artes en general, implica una elección moral.

Se trata de la aceptación de la diversidad, del respeto por el pensamiento alternativo. Del reconocimiento del derecho de todos a intentar su empresa y a arriesgar sus valores en busca del éxito empresarial, que no es otra cosa que el éxito en la interpretación y comprensión de las escalas valorativas subjetivas de los demás individuos que nos rodean. Y que tienen objetivos muy diferentes y variados. Es la aceptación de la competencia leal y franca, en pie de igualdad, sin prebendas, privilegios, proteccionismos ni ventajas de ninguna índole. Es la antítesis del feudalismo, de la sociedad estamental, de los privilegios hereditarios, de la cooptación y de la imposición del pensamiento único.

“La nota característica de la economía de mercado consiste en beneficiar a la inmensa mayoría, integrada por hombres comunes, con una participación máxima en las mejoras derivadas del actuar de las tres clases rectoras, integradas por los que ahorran, los que invierten y los que inventan métodos nuevos para la mejor utilización del capital. El incremento individualmente considerado de este último eleva, de un lado, la utilidad marginal del trabajo (los salarios) y, de otro, abarata las mercancías. El mecanismo del mercado permite al consumidor disfrutar de ajenas realizaciones, obligando a los tres mencionado círculos dirigentes de la sociedad a servir a la inerte mayoría de la mejor manera posible.

Cualquiera puede formar parte de aquellos tres grupos impulsores del progreso social. No constituyen clases ni, menos aún, castas cerradas. El acceso es libre; ni exige autoritaria patente ni discrecional privilegio. Nadie puede vetar a nadie la entrada. Lo único que se precisa para convertirse en capitalista, empresario o descubridor de nuevos métodos de producción es inteligencia y voluntad”⁴⁵.

Se describe un modelo social que nada tiene que ver con el mundo que el marxismo cultural y el socialismo han querido promover, en donde se asocia al capitalismo como un sistema

⁴⁴ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto: “Alinear incentivos”. En: <https://eseade.wordpress.com/2013/09/06/alinear-incentivos/>

⁴⁵ Ver Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pág. 222 y 223.

perverso de empresarios que padecen de los más perversos defectos y buscan enriquecerse a costa del esfuerzo de las masas explotadas. Como puede verse, el verdadero capitalismo liberal, que prospera y crece en democracia y a la sombra de los principios republicanos de igualdad ante la ley, respeto por los contratos y por la propiedad privada de los medios de producción, no tiene ninguna relación con un sistema de castas o clases de explotadores minoritarios que se aprovechan de masas de voluntariosos esclavos. De hecho, el respeto irrestricto por la libertad, los proyectos de vida alternativos, la propiedad privada y la soberanía de la voluntad, implícita en una legislación que no interfiera con la letra de los contratos, que opera como la ley entre las partes, no puede dar lugar a una sociedad con los defectos aborrecibles que hemos puntualizado.

“Servir al prójimo (en la fase avanzada del capitalismo, a las masas) es la condición necesaria para incrementar el patrimonio. Además, la acumulación de capital beneficia y enriquece no solo a su titular sino también a los asalariados, el nivel de cuyas remuneraciones depende de la estructura de capital de la economía. Kirzner ha complementado la contribuciones de Mises destacando que todo ser humano tiene un derecho natural a los frutos de su propia creatividad empresarial, y ha demostrado que gran parte de los argumentos relativos a la “justicia distributiva” habitualmente esgrimidos han tenido su origen y fundamento en una concepción estática de la economía, que supone dados los recursos y la información”⁴⁶.

El patrón último de la justicia deberá ser la tendencia a la preservación de la colaboración social. La sociedad no existiría si no hubiera armonía entre los intereses de sus miembros. No hay contradicción entre la economía y la ética, el individuo y la sociedad”⁴⁷.

Este error que destaca el autor citado, de asumir el progreso social, la prosperidad y el incremento del nivel de vida como un mecanismo automático que debe darse inexorablemente y que el individuo merece y al que puede aspirar por su calidad de tal es un gravísimo error, que además, ha sido contradicho por la mera observación histórica. Los seres humanos habitamos el planeta desde hacen más de 200.000 años. Y durante el 99 % de ese lapso, hemos vivido en condiciones de pobreza extrema, de ignorancia fatal y de desconocimiento de la inmensa mayoría de las tecnologías que hoy nos brindan el 99 % de los bienes y servicios que hoy consumimos. Por eso deberíamos preguntarnos: ¿Cuál ha sido la causa de este virtual milagro, que ha provocado que en apenas 350 años un porcentaje enorme de la población, claramente mayoritario, tenga hoy acceso a bienes y servicios sobre los que no podría ni haber soñado, 350 años atrás, el hombre más rico de Europa, digamos el Rey de España o Francia? ¿A que podemos atribuir esta, mal llamada “Revolución Industrial”, sino a la implementación de un sistema de organización social como el que hemos descrito y llamamos “Capitalismo Liberal”?

⁴⁶ Véase: Kirzner, Israel M., “Creatividad, capitalismo y justicia distributiva”, trad., F Basañez Agarrado, Barcelona: Ediciones Folio, 1997 [1989]. La cita es el autor.

⁴⁷ Ver: Benegas Lynch (h), Alberto et. al: “El fin de las libertades. El caso de la ingeniería social”. Buenos Aires. Ed. Lumiere. 2003. ISBN: 950-9603-61-9. Pag. 187.

Es un gravísimo y repetido error no reconocer la potencia civilizadora de la iniciativa privada, de la creatividad individual y de su consecuencia lógica, el sistema de libre empresa. Asumir que el progreso es algo dado y que el crecimiento radica en solamente cosechar los resultados de una “economía de giro uniforme” es uno de los problemas que más influye para obstaculizar este proceso y que impulsa al pensamiento “anticapitalista”.

El problema tiene una fuerte relación con la metodología adecuada para abordar esta ciencia:

“Quienes se hallan habituados a recurrir, para la investigación científica, a laboratorios, bibliotecas y archivos se inquietan al tropezarse con la singularidad heurística de la economía, singularidad que, desde luego, sobrecoge a la fanática estrechez de miras del positivista.

Desearían todos éstos hallar en los libros de economía razonamientos coincidentes con su preconcebida imagen epistemológica de la ciencia; quisieran creer que los temas económicos pueden abordarse por las vías de investigación de la física o la biología. Cuando advierten que por ahí no es posible progreso alguno en economía, quedan desconcertados y desisten de abordar seriamente unos problemas cuyo análisis requiere singular tratamiento mental.

A consecuencia de tal ignorancia epistemológica, el progreso económico lo atribuyen normalmente a los adelantos de la técnica y de las ciencias físicas. Creen en la existencia de un automático impulso que haría progresar la humanidad. Tal tendencia –piensan- es irresistible, consustancial al destino del hombre, y opera continuamente, cualquiera que sea el sistema político y económico prevalente. No existe, para ellos, relación de causalidad alguna entre el pensamiento económico que prevaleció en occidente a lo largo de las dos últimas centurias y los enormes progresos conseguidos paralelamente por la técnica. Tal progreso no sería, pues, consecuencia del liberalismo, el librecambismo, el laissez faire o el capitalismo; se habría producido inexorablemente bajo cualquier organización social imaginable.

Las doctrinas marxistas sumaron partidarios precisamente porque prohijaron esta popular creencia, vistiéndola con un velo pseudofilosófico grato tanto al espiritualismo hegeliano, como al crudo materialismo. Según Marx, las fuerzas productivas materiales constituyen una realidad fundamental, independiente de la voluntad y la acción del hombre; siguen el curso que les marcan leyes inescrutables e insoslayables, emanadas de un desconocido poder superior; mudan de orientación misteriosamente, obligando a la humanidad a readaptar el orden social a tales cambios, rebelándose cuando cualquier poder humano pretende encadenarlas. La historia esencialmente no es otra cosa que la pugna de las fuerzas productivas por liberarse de opresoras trabas sociales”⁴⁸.

⁴⁸ Ver Mises, Ludwig Edler von: “La mentalidad anticapitalista”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag. 220 y 221.

Es menester destruir o corromper la democracia, instalar la arbitrariedad como norma y establecer la confiscación de la propiedad como método disciplinario destrozando la autonomía de la voluntad, para poder establecer un sistema diferente.

Y hay que ser absolutamente consciente de la necesidad de admitir, no solo las críticas, sino la perversa maquinaria intelectual que se despliega para aprovechar de la tolerancia innata del sistema capitalista, aún hacia aquellos que claramente no se plantean otro objetivo que su destrucción. A diferencia de cualquier otra filosofía política y económica, el éxito del capitalismo radica precisamente en permitir abiertamente actuar a todos aquellos que conspiran para hacerlo desaparecer.

El comunismo no admite, de ninguna manera ni el debate ni la posibilidad de acción concreta de los opositores a sus postulados. Del mismo modo, el fascismo, proscribía cualquier ideología rival o alternativa. El socialismo desmantela cuidadosamente las instituciones esenciales a la filosofía de la libertad, e incluso modernamente, corrompe los mecanismos democráticos y la igualdad ante la ley, en los regímenes como los de Venezuela o Cuba.

El capitalismo liberal necesita imprescindiblemente, para triunfar, de liberar a las fuerzas creativas, a las ideas alternativas, a las concepciones sociales desconocidas o diferentes, ya que incluso las instituciones esenciales al ideal capitalista se van forjando, por un proceso evolutivo, mediante un mecanismo de prueba y error, que permite ir las puliendo y perfeccionando con el paso de los siglos, y que las hace cada vez más fuertes a la resistencia de los totalitarios.

Por eso mismo, como ya se ha dicho:

“Subproducto del moderno capitalismo son todos esos frívolos intelectuales que actualmente pululan por doquier; su entrometido y desordenado actuar repugna; solo sirven para molestar. Nada se perdería si, de algún modo, cupiera acallarlos, clausurando sus círculos y agrupaciones.

Pero la libertad resulta indivisible, si restringiéramos la de esos decadentes y enojosos pseudoliteratos y apócrifos artistas, estaríamos facultando al gobernante para que definiera él qué es lo bueno y qué es lo malo; estatificaríamos, socializaríamos el esfuerzo intelectual. ¿Acabaríamos así, con los inútiles e indeseables? Posiblemente no. Pero lo que sí es cierto es que perturbaríamos gravemente la labor del genio creativo. ...

La baja moral, la disipación y la esterilidad intelectual de estos desvergonzados pseudoescritores y artistas constituyen el costo que la humanidad ha de soportar para que el genio precursor florezca imperturbado. Es preciso conceder libertad a todos, incluso a los más ruines, para no obstaculizar a esos pocos que la aprovechan en beneficio de la humanidad”⁴⁹.

Bibliografía:

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Cavilaciones de un liberal*”. Buenos Aires. Edicions Lumiere, 2004. ISBN 950-9603-72-4

⁴⁹ Ver Mises, Ludwig Edler von: “*La mentalidad anticapitalista*”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag. 270.

Benegas Lynch (h), Alberto et. al: “*El fin de las libertades. El caso de la ingeniería social*”. Buenos Aires. Ed. Lumiere. 2003. ISBN: 950-9603-61-9.

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Contra la corriente*”. Buenos Aires. Editorial El Ateneo, 1992. ISBN 950-02-3621-4

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Cumbre de las Américas: Un fiasco*”. En <https://eseade.wordpress.com/2015/04/15/cumbre-de-las-americas-un-fiasco/>

Benegas Lynch (h), Alberto: “*¿Hay oposición en Argentina?*”. En: <https://eseade.wordpress.com/2014/06/12/hay-oposicion-en-la-argentina/>

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Descarrilamiento en la cuna de la democracia*”. En: <https://eseade.wordpress.com/2015/02/18/descarrilamiento-en-la-cuna-de-la-democracia/>

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Alinear incentivos*”. En: <https://eseade.wordpress.com/2013/09/06/alinear-incentivos/>

Benegas Lynch (h), Alberto: “*¿Puede sobrevivir el capitalismo?*” En: <http://opinion.infobae.com/alberto-benegas-lynch/2014/03/01/puede-sobrevivir-el-capitalismo/>

Benegas Lynch (h), Alberto: “*Hollywood en acción*” : En: <http://www.hacer.org/latam/opinion-hollywood-en-accion-por-alberto-benegas-lynch-h/>

Kirzner, Israel M., “*Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*”, trad., F Basañez Agarrado, Barcelona: Ediciones Folio, 1997 [1989].

Mises, Ludwig Edler von: “*La mentalidad anticapitalista*”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0.

Moser, Justus: “*Ningún ascenso por méritos*” (primera edición 1772), Sammtliche Werke, ed B.R. Abeken, Berlín 1842, vol II, pp. 187-191. Citado por Mises, Ludwig Edler von: “*La mentalidad anticapitalista*”. Madrid. Unión Editorial. 1995. ISBN: 84-7209-286-0. Pag.206 – 207.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU CONSECUENTE CREACIÓN DE VALOR EN ORGANIZACIONES MODERNA

Delaux, Hilda⁵⁰

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. Las empresas enfrentan, actualmente, nuevos y variados desafíos. Quienes gerencian las organizaciones modernas, inmersas en contextos turbulentos, cambiantes y competitivos, deben comprender la importancia de un adecuado planeamiento estratégico que posibilite, el aumento de valor de la compañía. Así, deben desarrollar una adecuada planificación estratégica como herramienta indispensable que posibilite la generación de valor para competir en dos tipos de mercados: de productos y servicios y de control corporativo. La planificación estratégica permite el desarrollo de un proceso de creación de valor constante tanto para el cliente como para el accionista. En el mundo, aquellos que no comprendieron que la única razón de ser de las empresas es crear valor estratégicamente tanto para sus clientes como para los accionistas y ganar dinero haciéndolo, están condenadas a desaparecer

Palabras clave: Estrategia- Valor- Desafío- Competencia

Introducción

El mundo está viviendo situaciones de crisis que están convirtiéndose en estructurales y que, a diferencia de los clásicos ciclos económicos de antaño, resulta cada vez más difícil hallar medidas adecuadas para salir de ellas.

La explicación a este fenómeno se encuentra en dos factores básicos como son la saturación de los mercados “ricos” y el exceso de potencial productivo.

Existen razones de carácter macroeconómico que exigen un cambio radical de los esquemas sociopolíticos a nivel mundial, a fin de crear condiciones de equilibrio entre la producción y el consumo. Los mecanismos socioeconómicos de los países industrializados imponen un

⁵⁰lherrera@uca.edu.ar

continuo crecimiento de sus economías, es decir, una expansión de sus producciones para generar un espiral de riquezas. La única alternativa a una situación de crisis estructural se basa en la creación de nuevos mercados de demanda capaces de absorber los excedentes de producción. Esta solución pasa por el crecimiento de la economía de los países subdesarrollados a fin de emplear los mercados de demanda, resolviendo al mismo tiempo la obligación moral de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. La competitividad relativa de una compañía puede ser entendida en este contexto como la “capacidad de respuesta estratégica frente a los cambios del entorno”⁵¹ y está condicionada por diversos factores externos e internos que difícilmente pueden separarse en virtud de su enorme interdependencia. Entre los factores externos se destacan, por ejemplo, los recursos y factores productivos (costo de mano de obra, del capital, la dotación de recursos del país, etc.); el conjunto de soportes internos del país que tienen incidencia en la eficiencia (infraestructura, nivel de educación, ciencia y tecnología, etc.); el grado de propensión a la competencia del país (política comercial, regulación de la competencia, apertura financiera) y por último los tres agentes dominantes en el marco internacional: globalización, concentración y cambio técnico. Por otro lado, los factores internos, se encuentran asociados a lo que se denomina el “ámbito de la empresa”. En este contexto, se pueden distinguir ciertas variables fundamentales: la política tecnológica de la empresa, la gestión de la calidad, el cambio organizacional, la creación de valor y la dirección estratégica. En definitiva, el presente trabajo tiene por objeto demostrar la importancia que reviste la aplicación del planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en el contexto de empresas de nuestros tiempos, especialmente en momentos de crisis. Para ello, desarrollaremos teóricamente los conceptos de planeamiento estratégico unido a la creación de valor y demostraremos el incremento en eficiencia, efectividad y flexibilidad que permiten su adopción y las potenciales ventajas e inconvenientes que derivan de su aplicación en organizaciones modernas. Cualquier directiva que busque la transformación debe comprometerse a largo plazo con el nuevo aprendizaje y la nueva filosofía. Dentro de la perspectiva del presente trabajo, consideramos que los tímidos y aquellos que esperan resultados rápidos están condenados a la decepción y al fracaso.

1-Estrategia

1.1 -Introducción a la Estrategia

Hoy en día, muchas compañías se enfrentan cada vez más a entornos complejos, dinámicos y altamente turbulentos. En el pasado, muchas empresas lograban, aparentemente, el éxito haciendo especial hincapié en las funciones internas de los esfuerzos directivos o gerenciando el día a día de la manera más eficiente posible sin plantearse objetivos más allá del corto plazo. Está claro que la eficiencia en las operaciones internas es necesaria pero no suficiente. La adaptación de las empresas a los cambios en las condiciones del entorno constituye un ingrediente fundamental para el éxito.

Lo esencial de la estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo. Una estrategia no es una herramienta

⁵¹ Jarrillo, J, (1992), Dirección Estratégica, Madrid: Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág. 20.

que enuncia pasos y prácticas gerenciales sino que simplemente nos determina que su formulación es responsabilidad de los altos directivos y se basa fundamentalmente en el trabajo integrado de todos los miembros de la organización.

La credibilidad sobre la creación de una estrategia en cualquier tipo de empresa se vio aumentada por tres factores fundamentales: rápidos cambios en el entorno, aumento en la competencia a partir de recursos escasos y crecimiento en la demanda a partir de una variedad de intereses tanto grupales como individuales.

No existe una sola manera de crear y llevar adelante una estrategia en una organización. La estrategia depende de cada empresa, es única, el proceso de formulación estratégica debe mostrar esta característica de unicidad. Consecuentemente, no puede haber dos sistemas estratégicos exactamente iguales.

1.2 -¿Qué es estrategia?

Comprender el significado del término “estrategia” constituye un paso fundamental ya que su entendimiento es el punto de partida del Modelo de Análisis Estratégico. La palabra estrategia se deriva del griego *strategos*, que significa jefe militar supremo. Se utilizaba para proyectar el camino que se seguiría en la lucha para conseguir el triunfo. Con el transcurso de los años la palabra pasó a ser de uso común y la Administración la adoptó como sinónimo del camino al logro de los objetivos.

Estrategia es pensar sobre lo que la organización hará en el futuro y llevarlo a cabo.

Básicamente, consiste en:

- ❖ Elegir un futuro deseable.
- ❖ Definir como se ha de llegar a él.
- ❖ Actuar de modo tal que el futuro sea como lo imaginamos.

En definitiva, una estrategia es una pauta que da *coherencia, unifica e integra decisiones*. Define el rumbo de la compañía, donde se encuentra hoy y que pretende ser en un futuro. La estrategia *compromete* a todos los miembros de la organización y elige *donde competir*. Además, permite alcanzar *ventajas competitivas* y definir *como generar valor*. Obliga a plantearse el mejor *futuro posible y expresarlo*. Una estrategia ayuda a *localizar los recursos escasos* con criterio. Permite responder a las OPORTUNIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-DEBILIDADES. Por todo esto, una estrategia es un proceso de elección de un futuro deseado que permite pensar cómo llegar a él, motivando la acción positiva.

No hay que olvidarse que el objetivo principal de toda estrategia es maximizar el rendimiento sobre la inversión (ROI).

Garry Smith, en 1991, adopta para el desarrollo de su libro el término **estrategia** como: “*el proceso de examinar el entorno presente y futuro, formulando los objetivos de la*

organización, y haciendo, implementando y controlando las decisiones orientadas hacia esos objetivos en el entorno presente y futuro”⁵².

Es de fundamental importancia que los altos directivos (management) realicen ambos análisis, el del entorno (externo) y el de las capacidades y recursos de los que dispone la empresa (interno). Las fortalezas y debilidades de la empresa pueden ser utilizadas para generar ventajas de oportunidades y minimizar problemas del entorno.

Uno de los pioneros en lo que hace a estrategia, General Electric, define estrategia como *“una manera de saber cómo vamos a utilizar nuestros recursos para obtener ventajas sobre las oportunidades y minimizar las amenazas para generar los resultados deseados”⁵³.*

No todas las empresas poseen una definición de su estrategia. Aquellas compañías que carecen de ella tienden a no tener claros sus objetivos, se concentran demasiado en la eficiencia interna o en detalles tácticos como si constituyeran la clave para el logro de la eficiencia organizacional.

Sería de utilidad preguntarnos porque se desarrollan estrategias en las organizaciones y cuáles son sus beneficios y potenciales inconvenientes derivados.

1.3-¿Por qué usamos estrategias?

El management estratégico beneficia a cualquier tipo de organización ya que le permite determinar donde se encuentra hoy y proyectarse hacia un futuro deseable. Para desarrollar la dirección estratégica en una compañía, es preciso comenzar analizando las ventajas e inconvenientes que genera la aplicación e implementación de una estrategia. Como ventajas esenciales mencionamos las siguientes:

- ⇒ Establece objetivos claros y una dirección enfocada a ellos. Permite a los altos directivos definir hacia donde se dirige la organización y cuando se alcanzarán los objetivos propuestos. Conociendo los resultados deseados, ayuda tanto a la dirección como a los empleados a entender que es lo que se necesita de ellos para alcanzarlos.
- ⇒ Una estrategia permite que el management se enfoque en las futuras oportunidades y amenazas mediante el análisis y pronóstico del entorno presente y futuro. Rápidos cambios en las condiciones del entorno hacen que la organización se enfrente a oportunidades y amenazas inesperadas. Una buena aproximación del entorno futuro permite a los gerentes obtener rápidas ventajas de oportunidades, explotación total de las mismas y reducir los riesgos asociados a las amenazas del entorno.
- ⇒ Ayuda a que las decisiones de una empresa sean compatibles con las condiciones relevantes del entorno. Como la turbulencia y la complejidad aumentan, se vuelve cada vez más importante para una firma adoptar una posición proactiva o agresiva-reactiva. Compañías que no definen su estrategia generalmente toman decisiones pasivas-reactivas.

⁵² Smith Garry, A. Bizzell Bobby, (1991), *Business Strategy and Policy*, Boston: Ed. Houghton Mifflin Company, Tercera Edición, 1991, Pág. 3.

⁵³ Op. Cit, Jarrillo, Jose, Pág. 22.

⇒ Facilita el desenvolvimiento de los empleados y análisis de grupo por lo que las decisiones provocan beneficios, tales como:

- ♣ Desarrollo de la motivación del personal para un mayor entendimiento de la relación performance-recompensa.
- ♣ Consideración del mejor aprovechamiento de alternativas.
- ♣ Reducción de la resistencia al cambio.
- ♣ Minimización de la brecha y desperdicio en las actividades.

⇒ Mejora de los resultados de ejercicios anteriores. Esto no necesariamente implica que una empresa con estrategia no experimente problemas o quiebre. Pero, se reduce el riesgo de problemas catastróficos y aumenta la probabilidad de obtener ventajas de las oportunidades del entorno.

Entre los potenciales inconvenientes asociados al establecimiento de una estrategia en una compañía, podemos mencionar los siguientes:

⇒ El tiempo y esfuerzo que necesitan los altos directivos para definir el proceso estratégico.

⇒ Una vez que la planificación y el desarrollo de la estrategia se han trasladado a papel, los planes estratégicos no deben ser olvidados. Todo plan estratégico debe ser dinámico y provocar una mejora porque las condiciones del entorno cambian constantemente y la empresa debe decidir si desarrollará un nuevo plan o sólo modificará algunos objetivos.

⇒ El margen de error para pronósticos de entornos de grandes rangos es muchas veces alto. Actualmente, no se exige que las proyecciones a largo plazo sean desarrolladas con alto grado de detalle. Son diseñadas para asegurar que las compañías no tendrán que realizar cambios drásticos y para que se adapten al entorno con el menor roce posible.

⇒ Muchas empresas tienden a quedarse en el primer paso del establecimiento de una estrategia que es la planificación, olvidándose de la implementación. Este fenómeno ha llevado a que gerentes piensen en el verdadero uso del proceso estratégico. Las empresas deben “planificar para implementar”, de otra manera ningún tipo de planificación de actividades llegará a ser efectivo.

Es preciso resaltar que siempre existirán problemas potenciales a pesar del uso correcto del proceso de planificación estratégica. No obstante ello, destacamos que las ventajas derivadas del desarrollo e implantación de estrategias son totalmente superiores a los potenciales inconvenientes que las mismas pueden ocasionar.

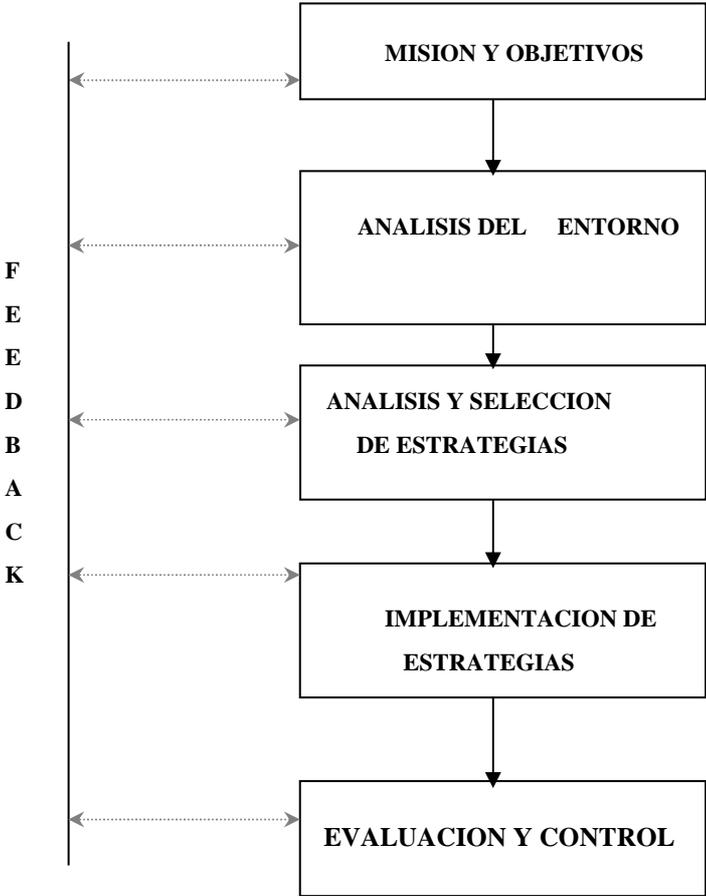
1.4- Modelo de Management Estratégico

La planificación estratégica no establece qué decisiones deben seguir los altos directivos, sino que constituye la base para la toma de decisiones. Representa un vehículo para la comunicación, comercialización, negociación, racionalización y la coherencia de las decisiones estratégicas. Es la función primaria para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados por los gerentes.

Conociendo sus alcances, los altos directivos deben decidir cómo desarrollar el planeamiento estratégico en las organizaciones que gerencian.

El gráfico I nos muestra el modelo básico del management estratégico, el cual permite organizar todos los componentes del proceso de planificación estratégica. El modelo estratégico considera el análisis del entorno. El mencionado análisis es importante porque se desarrolla antes, durante y después de la ejecución del resto de los componentes. Por ejemplo, el análisis del entorno debe ser desarrollado antes del establecimiento de la visión, misión y objetivos de la organización⁵⁴.

Gráfico I: “Modelo de Management Estratégico”



1.4.1- Establecimiento de la Visión, Misión y Objetivos

Como primera etapa de este proceso, es de vital importancia que la empresa conozca la dirección que pretende tomar antes de comenzar a moverse. Los planificadores pueden

⁵⁴ Op. Cit. Smith Garry, Arnold Danny, Bizzell, Bobby, Pág. 12.

determinar esta dirección, formulando objetivos que agreguen valor a la empresa para insertarse eficientemente en el desarrollo y en la proyección del entorno.

El concepto de objetivo es amplio y se puede dividir en cuatro categorías: visión, misión, metas a corto plazo y a largo plazo. La **visión** nos define la idea del management acerca del alcance, escala y tamaño que la organización pretende ser en el futuro. Para definir claramente la visión de una firma, los altos directivos deben primero hacerse la siguiente pregunta: ¿En qué negocio estamos hoy y en cual estaremos dentro de 10 años? Contestando esta pregunta, los directivos deben considerar el alcance, escala y tamaño de la organización hoy y el conjunto de actividades, productos y mercados. El resultado debería ser un cuadro significativo de la identidad y características de la compañía. Si luego se define una clara visión acerca de estos factores pero con una perspectiva futurista, los gerentes podrán analizar la brecha entre qué es hoy la empresa y que es lo que quiere ser. La naturaleza de esta brecha es lo que determina la dirección y conducta de la organización. La visión es una atracción motivacional para lograr la identificación, es como una guía de comportamiento. Se encuentra relacionada al hombre de vértice y la misma debe contagiar a toda la organización.

La **misión** es el propósito principal, puede definirse como la razón que asiste a la empresa para perpetuar su existencia en la sociedad. Es un firme enunciado del propósito de la empresa y sirve para diferenciarla de otras organizaciones. Un buen desarrollo de misión debe definir el lugar que la empresa ocupa en la sociedad respondiéndose a preguntas: ¿Qué es? y ¿Qué debería ser la empresa? La misión está relacionada con la empresa. La misión incluye: necesidad genérica (que es el negocio), definición de producto, tecnologías y capacidades utilizadas, mercados atendidos, alcance geográfico, ubicación en la cadena de valor, ventaja competitiva (competencia distintiva), dirección del crecimiento, valores (creencias de la alta dirección), políticas de directivos y accionistas, responsabilidad de la empresa frente a sus clientes y una síntesis de la historia de la empresa.

Los objetivos a corto y largo plazo son los resultados o metas más específicas que la empresa pretende alcanzar. Estos objetivos se desprenden y deben ser dirigidos para completar la visión y misión de la empresa. Después de definida la visión, misión y objetivos todas las personas involucradas en la organización deben conocer que es lo que la empresa quiere ser y analizar cuidadosamente el contexto en el cual se encuentra inmersa.

1.4.2- Análisis del Entorno

Seguidamente, estudiamos el entorno tanto externo como interno de la organización. El análisis del ambiente es uno de los elementos más críticos del planeamiento estratégico y del management. Las empresas que mejor lo hacen están en condiciones superiores de tener éxito que las que presuponen que su entorno no cambiará o que no les afectará el cambio.

El éxito de un buen análisis estará en la comprensión de la situación externa confrontada con la compañía. Sean cuales fueran los objetivos, planes, deseos de los directores que sean, siempre el ambiente externo estará allí.

No debemos olvidar que los distintos aspectos del exterior afectan a cada uno de los pasos del proceso de management estratégico, por lo tanto, las estrategias deben ser analizadas y diseñadas a la medida de las expectativas que se tengan sobre las condiciones externas.

El entorno puede clasificarse en dos grandes niveles: el *macroentorno* y el *entorno competitivo*, y ambos constituyen las denominadas *variables externas* o *variables incontrolables*.

Todos aquellos factores externos a la organización que modelen e influyeran al entorno competitivo y a la empresa en particular, configuran en definitiva oportunidades o riesgos para la empresa.

La previsión de acontecimientos y tendencias puede ser muy compleja cuando existen muchas interacciones, y estas se afectan mutuamente. Una manera de enfrentarse a esta complejidad es desarrollar escenarios totales de lo que, posiblemente, contendrá el entorno futuro.

El *macroentorno* consiste en aquellos factores externos a la organización que influyen sobre el entorno competitivo e interno y determina oportunidades y amenazas para la organización. El *entorno competitivo* consiste en aquellos factores externos a la empresa que permiten la existencia de la competencia en la industria. El *entorno interno* son aquellas fortalezas y recursos con los que cuenta la organización⁵⁵.

De esta forma, una vez determinados cada uno de los tres niveles del entorno y su interrelación, la compañía se encuentra en condiciones de conocer los factores con los que deberá interactuar y cuales alternativas estratégicas deberá implementar para alcanzar el éxito.

1.4.3- Análisis y Selección de Estrategias

Las alternativas estratégicas deben ser analizadas y seleccionadas de acuerdo a una apropiada combinación entre estrategias corporativas, de negocios y funcionales. Para el exitoso cumplimiento de esta tarea se requiere un buen entendimiento de las técnicas de análisis para las estrategias alternativas y para la selección estratégica y evaluación de los procesos.

Técnicas de Análisis:

Existen dos fases de análisis para la selección de estrategias. Primero, deben ser analizadas las ventajas competitivas de la firma y su vulnerabilidad. El análisis del entorno, las matrices de oportunidades y amenazas, y el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) son reconocidas como herramientas de gran utilidad para esta tarea.

La segunda etapa incluye varias técnicas de análisis estratégico, especialmente técnicas de análisis de portfolio. Esta fase evalúa cada negocio donde la compañía se encuentra inmersa. Le permite a la firma elegir aquellas estrategias que representen nuevas oportunidades por encima de los negocios que lleva a cabo en el presente.

Estrategias Alternativas:

Un buen número de estrategias corporativas, de negocios y funcionales son posibles para alcanzar los objetivos deseados. Esencialmente, una estrategia es un plan de juego o mapa para ayudar a la organización a obtener los objetivos propuestos. Este plan de juego determina

⁵⁵Ibíd., Pág. 17

la política (proceso de decisión) y procedimientos (métodos operativos y técnicas) – los pasos más específicos que la empresa debe realizar en ciertas situaciones.

Todo negocio tiene un plan de juego. Algunos son implícitos y otros explícitos. Las probabilidades de éxito son mayores si se explicitan los planes. Los planes explícitos se denominan *estrategias corporativas* y generalmente responden a estas preguntas:

- 1- ¿En qué negocio debo quedarme?,
- 2- ¿De qué negocio debo salir?,
- 3- ¿En qué negocio debo entrar?

La estrategia corporativa también es relevante para firmas de un sólo negocio. Generalmente, hablamos de cuatro categorías de estrategias: de crecimiento, de estabilidad, de declinación y de cierre⁵⁶. El crecimiento se basa en cuestiones internas, utilización de recursos y competencias existentes, o en factores externos (fusiones, adquisiciones, alianzas). Esencialmente, cada una de las estrategias genéricas (estrategias de crecimiento como las de concentración, integración y diversificación; estrategias de declinación como readaptación, poda o desprendimiento y cosecha; y estrategias de cierre como liquidación o quiebra), derivan del cambio de uno o varios de estos elementos: Producto, Mercado, Industria, Nivel Industrial, Tecnología

Selección y Evaluación de las estrategias:

Finalmente, los directivos deben elegir qué estrategia/s se aplicará/n. Para ello, deberán considerar varios puntos, incluyendo recursos financieros, estrategias anteriores, objetivos y otros. Una vez seleccionadas, es fundamental realizar una cuidadosa evaluación. Posteriormente, se desarrolla la implementación de las mismas.

1.4.4- Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias es un paso tan significativo como la formulación de las mismas y en la mayoría de las ocasiones más complicado de ejecutar. Es particularmente importante para implementar con éxito, el obtener la aceptación y apoyo de los miembros de la organización para los cambios que esas estrategias provocan. Otros puntos que son determinantes en el ajuste de la estructura de la organización con la implementación del plan estratégico son, entre otros, el desarrollo de presupuestos apropiados, sistemas de recompensas, sistemas de información, políticas y procedimientos, siempre intentando obtener la aceptación organizacional e individual de esas estrategias y contando con un adecuado liderazgo.

⁵⁶ Op. Cit., Jarrillo, Jose, Pág. 25 a 30

1.4.5- Evaluación y Control Estratégico

Luego de la implementación, la empresa debe analizar y evaluar si las estrategias funcionan de acuerdo a lo preestablecido. La/s estrategia/s seleccionada/s puede/n fallar en la búsqueda de los objetivos deseados, por varias razones, como por ejemplo, cambios en el entorno, imposibilidad de implementar estrategias puntuales, inadecuada aceptación por parte de los distintos recursos, entre otros. Adecuados sistemas de feedback y procesos de control deben ser diseñados y puestos en práctica para monitorear la performance alcanzada.

Por lo tanto, cuando hablamos de control estratégico, nos referimos a un sistema que permite mantener bajo control y en el rumbo previsto las estrategias claves de la empresa. La tarea del control deberá ser ejercida por la Alta Dirección y no es delegable.

Por medio del control, deberán monitorearse tres variables críticas que nos muestran la salud de la organización, su: eficacia, atractividad y unidad.

El rol fundamental del Director General será el de mantener bajo control la situación actual y futura de la evolución de estas tres variables. Cómo evaluar y medir la evolución de las mismas en indicadores de síntesis es todo un desafío.

En definitiva, la Alta Dirección deberá ocuparse de ejercer el control de la eficacia de la empresa en el largo plazo y de la atractividad y unidad global de la compañía, que implica hablar en términos de su relación con el entorno, del cumplimiento del objeto y de la misión externa de la empresa.

La necesidad del control estratégico es evidente. Cabe preguntarse, entonces:

- ¿Existen oportunidades y amenazas diagnosticadas inicialmente? ¿Hay nuevas? ¿Cuál es el comportamiento de la competencia? ¿Cuál es la tendencia del mercado?
- ¿Se cumplen las responsabilidades sociales de la empresa? ¿Cuál es la imagen pública? ¿Hacia dónde evoluciona?
- ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados? ¿Hacia dónde evoluciona?
- ¿Resiste la estructura la implementación de la estrategia? ¿Cómo avanza? ¿A que ritmo?

El control ejercido queda integrado a la estrategia, a manera de feedback permanente, que posibilita adoptar un modelo de dirección incremental, basado en pequeñas pero sucesivas modificaciones a lo largo del tiempo.

El control estratégico asume el papel de diagnóstico permanente más allá de su valor para el seguimiento de la estrategia. Es además el medio para mantener activa la estrategia tanto en la implementación como en la mente de quienes tienen la responsabilidad de formularlo. Solo una estrategia “viva” es útil a quienes deben tomar las decisiones.

Para el control estratégico resulta importante, entonces, contar con un sistema de seguimiento y control de la estrategia. Esto constituye un conjunto de herramientas analíticas que se complementan de tal manera que brindan a la Alta Dirección un panorama completo de la

evolución de la eficacia, atractividad y unidad de la empresa. Una de estas herramientas es el tablero de control, que se desarrollará a continuación.

1.5- El Tablero de Control

Para la dirección de una empresa, podríamos definir al tablero de control como “un conjunto de elementos (en su mayor parte indicadores) cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización”.⁵⁷

El tablero de control deberá facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentarán estructurados de manera que permita tener bajo control la situación de aquellas variables claves para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Todo tablero de control debe orientar rápidamente a quien lo utilice a adoptar acciones correctivas, si fuesen pertinentes. Puede asemejarse, en este sentido, al panel de mandos de un avión. Todos los elementos se encuentran reunidos en un mismo sector. Si algo funciona mal surgirá la señal de alerta.

A efectos de que el tablero de control constituya una real herramienta de control estratégico, Kaplan y Norton⁵⁸ señalan que debe proveer respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva del cliente).
- ¿Cómo debemos hacer bien? (Perspectiva del negocio interno)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera)
- ¿Podemos continuar aumentando y creando valor? (Perspectiva de innovación y liderazgo).

Considerar estas cuatro preguntas al diseñar el tablero, puede resultar muy útil para validar que el mismo se encuentre orientado a controlar el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Proceso de Diseño de un Tablero de Control.

Para desarrollar un tablero de control se podrán seguir los siguientes pasos:

- 1- *Definición de las áreas claves del negocio, tanto internas como externas:* rentabilidad, penetración en el mercado, productividad, primacía en los productos, formación del personal, actitud de los empleados, responsabilidad pública y equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo.
- 2- *Identificación de los indicadores claves:* A efectos de medir la evolución en las áreas claves se deben identificar los indicadores más representativos en cada una de ellas de forma que reflejen la medición del desempeño en dicho sector. En este sentido, el

⁵⁷ Instituto de Altos Estudios Superiores (IAE), Nota Técnica, (1992), Control Estratégico 1: Tablero de Control”, Buenos Aires, Enero, Pág. 8.

⁵⁸ Kaplan y Norton, (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance.*, Harvard, Harvard Business Review, Pág. 120.

tablero de control deberá contener una mezcla de datos hard y soft. Los primeros serán aquellos cuantificables por definición, por ejemplo, la rentabilidad. Los datos soft no cuentan con una base tan sólida como los hard, ya que no son fácilmente cuantificables pero son importantes en igual o mayor medida, por ejemplo, el índice de imagen pública, identificación del personal con la empresa, entre otros.

- 3- *Proceso de Implementación y Uso:* Lo primero a preguntarse es quien es el usuario y de quien es la responsabilidad de brindar la información. El usuario principal será la Dirección General en un sentido amplio y/o los accionistas por lo tanto resulta conveniente que la responsabilidad de su implementación y mantenimiento se encuentre a cargo de los mismos.

Es indispensable en todos los casos, involucrar a los usuarios del tablero en el proceso de diseño.

Una vez desarrollado e implementado adecuadamente el tablero de control en la organización, se convertirá en una herramienta que permitirá generar valor a quienes interactúan directa o indirectamente con ella, con el consecuente incremento del valor económico de la empresa.

Desarrollaremos a continuación, las distintas maneras en que una organización puede crear valor, en especial para sus clientes y accionistas. Asimismo, destacaremos la importancia que reviste el desarrollo de planes estratégicos y el consecuente incremento de valor que genera en cualquier tipo de organización.

2- Generación de Valor

2-1 Valor: Introducción

Como señaláramos anteriormente, una eficiente planificación estratégica posibilitará la generación de valor en la organización.

Comenzaremos definiendo valor. El concepto de valor puede considerarse desde varios puntos de vista. En nuestro caso lo analizaremos desde dos perspectivas, como es la del valor para el cliente y el valor para el accionista. Ambas perspectivas van tomadas de la mano. Una empresa no debería centrar todos sus objetivos con el único fin de crear valor para los clientes, ya que se podría perder la razón de ser y meta fundamental de la organización que es la de obtener utilidades (perspectiva de los accionistas).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes y/o servicios que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El generar valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia competitiva. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación⁵⁹.

Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También agrega valor, de un modo más genérico, al desarrollar su actividad planificando estratégicamente. En definitiva, una empresa crea valor cuando vende aquellos inputs que

⁵⁹Porter, M, (1991), *Ventaja Competitiva*, , Buenos Aires: Ed. Rei Argentina SA, Pág. 54.

compra al exterior por un precio superior al de compra. La razón de ese incremento (valor agregado) es que la empresa ha hecho algo con aquellos inputs valorado por sus clientes: estos prefieren pagar más por un auto terminado que por una serie de piezas, que es lo que compró la compañía.

Obviamente, el modo de hacer dinero es que el cliente esté dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que ésta le cuesta añadirlo”.⁶⁰

En el mundo, aquellos que no comprendieron o no comprendan que la única razón de ser de las empresas es *crear valor para sus clientes y ganar dinero haciéndolo*, están condenadas a desaparecer.

Para la consultora Price Waterhouse “... *el valor es el factor que define la satisfacción del cliente...*”⁶¹.

*“El valor añadido de una empresa desempeña un papel importante a la hora de determinar cuánto valor realmente capta. El Valor agregado de una empresa es el valor máximo creado por todos los participantes en una transacción menos el valor máximo que se podría crear sin la empresa”*⁶².

Primero analizaremos la estrategia de la organización como aumento de valor para los clientes. Luego, veremos la manera en que la estrategia genera valor para los accionistas. A su vez, analizaremos los recursos que una empresa debe aplicar para la creación de valor.

2.2- Estrategia como aumento de valor para los clientes

En el actual ambiente competitivo, estrategia significa hacer lo que sea necesario para vencer a los competidores. ¿Correcto? No. Estrategia significa prestar cuidadosa atención a las necesidades de los clientes. Es reconsiderar lo que es el producto, lo que hace y cómo se diseña, produce y comercializa. También es evitar la competencia siempre que sea posible.

El problema de la estrategia preocupa a las empresas japonesas, que se hallan en un aprieto: los alemanes han conquistado el mercado de alto costo y máxima calidad, y los coreanos compiten en el mercado de bajo costo y alta calidad y nivel de entrada. Los directivos de todo el mundo pueden aprender tomando como ejemplo a los japoneses. La mayoría de las empresas japonesas no pueden seguir a los alemanes ni a los coreanos. Su solución correcta es volver a la estrategia creando valor para los clientes. Un ejemplo claro es el de Yamaha que fabrica pianos. La empresa conquistó el 40 % del mercado, cuando la demanda de pianos disminuía en un 10% anual. La solución consiste en que Yamaha desarrolló una nueva tecnología con la que reinventó la pianola. Ahora los clientes están reconvirtiendo los pianos existentes, así como afinándolos más a menudo, comprando disquetes para hacerlos sonar en ellos, y más cosas.

Cuando se formulan las preguntas correctas, se obtienen respuestas correctas, y entonces se puede diseñar el producto adecuado.

⁶⁰ Op. Cit., Jarrillo, José, Pág. 35.

⁶¹ Price Waterhouse & Co., (1998), *Change Integration Team para Seminario HSM sobre: La implementación de un cambio integral*, Buenos Aires, Pág. 3.

⁶² IESE Universidad de Navarra, (1998) , Nota Técnica sobre “La Creación de una Ventaja Competitiva”, Barcelona: Pág 7

Volver a la estrategia significa no contentarse con fáciles respuestas ni reflejos maquinales. Y si se buscan los modos de proporcionar valor a los clientes, se está tomando en serio la parte estratégica de la dirección. Sin duda, si el management no se basa en una adecuada planificación estratégica, todo lo expuesto resulta prácticamente imposible de alcanzar.

Para muchos directivos occidentales, el éxito competitivo japonés es una prueba de que lo que caracteriza a una buena estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible que permita vencer a los competidores. Si para ganar se precisa fabricar con categoría mundial, dice la lección, tendrá que vencer a los competidores con sus fábricas; si hace falta el rápido desarrollo de productos, tendrá que vencerles con sus laboratorios; si es preciso dominar los canales de distribución, tendrá que vencerles con sus sistemas logísticos.

Tras un largo tiempo donde se ha perdido terreno ante los japoneses, los directivos de EEUU y europeos han aprendido muy bien la lección.

El choque visible entre empresas en el mercado no es más que una pequeña parte del conjunto estratégico. Lo mismo que un iceberg, la mayor parte de la estrategia está sumergida, oculta a la vista. La parte visible puede manifestarse externamente con la competencia en confrontación directa; pero la mayor parte de la estrategia es intencionadamente invisible, está debajo de la superficie, donde se crea valor, donde se evita la competencia.

Durante los últimos años del decenio de 1960 y comienzos del '70, la mayoría de las empresas japonesas centraron su atención en la reducción de costos a través de programas como los círculos de calidad, el estudio de los componentes de los productos (ingeniería y análisis de valor) y el control de la calidad (cero-defectos). Sin embargo, cuando estas empresas adquirieron dimensión universal, empezaron a concentrar su atención, en cambio, a diferenciarse de sus competidores.

Actualmente para estas empresas, reviste especial importancia el desarrollo de planes estratégicos eficaces orientados hacia los clientes. Algunas de las empresas más grandes y que mayor éxito han tenido se enfrentan con un problema común: el peligro de quedar atrapadas entre los productores de bajo costo de las economías recientemente industrializadas y los fabricantes europeos de productos más caros y de mayor perfección técnica. Como consecuencia, están redescubriendo la importancia primaria de centrar su atención en los clientes. Dicho de otro modo, la importancia de volver a lo que realmente debe ser la estrategia. Ejemplo de esto último lo podemos apreciar en: a) Empresas Alemanas que fabrican los mejores productos y más caros en su género – como Mercedes Benz o BMW en automóviles- que exigen precios tan altos que incluso sus elevados niveles de costos no reducen significativamente la rentabilidad. Y b) Están los fabricantes coreanos de gran volumen y bajo precio como Hyundai, Samsung y Lucky Goldstar. Estas empresas pueden fabricar productos por menos de la mitad de lo que le cuestan a los japoneses. Estos últimos se encuentran atrapados en el medio: no pueden exigir los inmensos márgenes de los alemanes, ni reducir los salarios a los límites mínimos de los coreanos. El resultado es un verdadero aprieto.

Los japoneses siguen la ruta estratégica intermedia, un camino para prosperar sin verse obligados a enfrentarse abiertamente con competidores en el juego del bajo costo o de artículos de calidad.

Dicha ruta intermedia existe, por supuesto, y conduce de la mano a los directivos al corazón de lo que es en realidad la estrategia: crear valor para los clientes.

Volver a la estrategia significa volver a la comprensión profunda de lo que el producto es, de su utilidad para la gente.

Limitarse a proveer de aspirina para todos los dolores de cabeza no es estrategia.

Volver a la estrategia significa combatir la respuesta no meditada de proporcionar una píldora contra el dolor de cabeza y no darse por vencido. Es decir, supone que la solución es simplemente el reverso del diagnóstico. Eso es mala medicina y peor lógica. Significa resistir a las soluciones fáciles en la búsqueda de mejores modos de proporcionar valor a los clientes acerca de lo que son los productos y para qué sirven. Significa, en resumen tomar en serio la parte estratégica de la dirección⁶³.

2.3- Estrategia como aumento de valor para los accionistas

La misión de la empresa debe ser además, la de crear valor para los accionistas edificando un negocio que aumente el valor de la compañía. ¿Cómo hacemos esto? Incrementando en forma permanente nuestra utilidad económica y creando Valor Económico Agregado (o EVA).

Cada empleado y su operatoria son responsables por el capital operacional entregado a su unidad de negocio así como también por la utilidad que su unidad de negocios genera. Para cumplir con la misión de crear valor, es fundamental que todas las operaciones y segmentos del negocio generen retornos superiores al costo de capital. La utilidad económica y el EVA proporcionan un método fácil de comprender para tomar decisiones que agreguen más valor a nuestro negocio.

Un caso de la realidad que ejemplifica del tema es The Coca-Cola Company, cuyo objetivo simple es crear valor para sus accionistas. Y ese objetivo se basa en una premisa económica simple: el valor se crea aumentando permanentemente la utilidad económica de la compañía año tras año. Coca-Cola adoptó una herramienta simple y sencilla de utilizar con el fin de medir el desempeño financiero, llamada: Valor Económico Agregado (EVA).

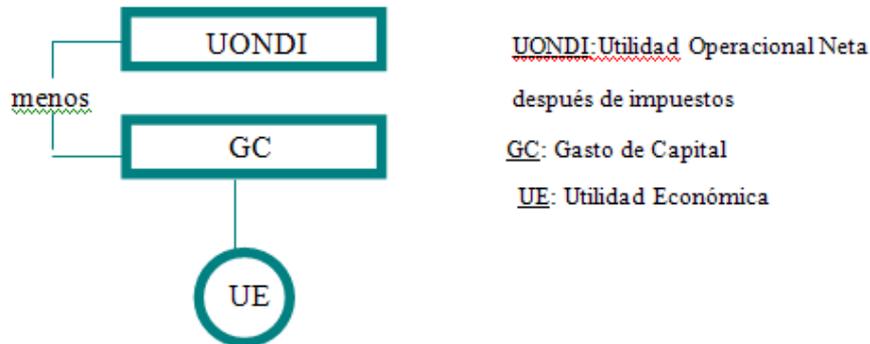
El EVA nos indica cuánto valor hemos agregado de un año a otro, reflejando así el aumento en la utilidad económica. La utilidad económica es la utilidad operacional neta después de impuestos (UONDI) de la empresa menos los gastos por capital operacional utilizado. Estos gastos representan el costo de adquirir ese capital de nuestros accionistas y/o de quienes prestan recursos. El cálculo de la utilidad económica indica si se están obteniendo retornos mayores que el costo de ese capital.

El EVA se calcula restando a la utilidad económica del año en curso, la utilidad económica del anterior, es decir, cuanto valor adicional hemos creado para nuestros accionistas durante ese año en particular. El EVA no es sólo una herramienta ideal de medición financiera, sino que también es el método más preciso para tomar las decisiones de negocios que verdaderamente generen valor económico adicional para la compañía.

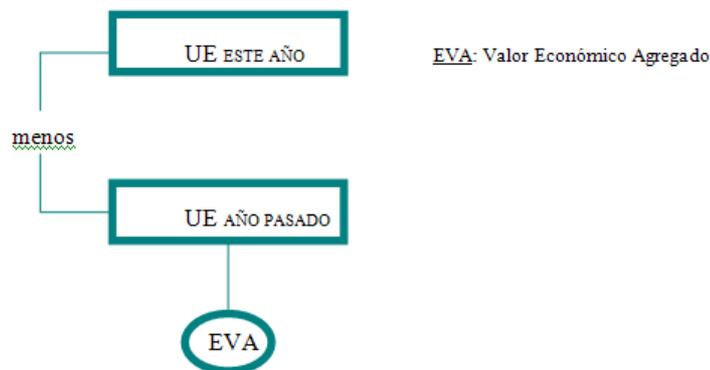
⁶³ Ohmae Kenichi, (1989), *La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes*, Harvard, Harvard-Deusto Business Review, 3er. Trimestre., Pág. 35.

¿Cómo funciona realmente el EVA? Se siguen cuatro pasos que se desarrollan a continuación: primero, debemos calcular la UONDI. Segundo, determinamos el gasto de capital. Para lograrlo multiplicamos el capital operacional promedio por el costo de capital de la empresa. El capital operacional es el capital de trabajo (efectivo, bienes de cambio y cuentas por cobrar menos cuentas por pagar) más los activos fijos (bienes de uso). Luego, debemos restarle a la UONDI el cargo de capital. De esta forma, obtenemos la utilidad económica.⁶⁴

Gráfico II: “Calculo del EVA”⁶⁵



Finalmente, a la utilidad económica de este año, le restamos la utilidad económica del año pasado... y el resultado será el valor económico que han generado.



¿Quién es responsable por el EVA? Cada operación de la empresa es responsable por la utilidad económica y por el EVA. Específicamente, es responsable de los dos indicadores claves del EVA: la utilidad neta y el capital operacional.

⁶⁴ Copeland, T; Koller, T; Murrin, J, (1990), *Valuation: Measuring and Managing the value of Companies*, New York: Editorial Mc Kinsey & Co, Inc., Segunda Edición, Pág. 25.

⁶⁵ Ibidem, Pág. 25.

Asimismo, prestaremos más atención al segundo indicador del EVA: el capital operacional. El capital invertido en una operación influye directamente en la utilidad económica mediante el gasto de capital. Si cada operación y cada segmento del negocio generan retornos superiores al costo de capital, la empresa aumentará permanentemente su utilidad económica y su EVA.

¿Cómo funcionará el proceso de informes? Cada año, los encargados de las operaciones de la empresa prepararán un Plan de Negocios (Plan Estratégico/Presupuestos) para los próximos tres años, que es la base para las aprobaciones del presupuesto anual. En este punto es donde se puede observar si se ha creado valor para la empresa. Mediante informes de resultados mensuales, controlamos nuestro desempeño respecto del presupuesto. A través de este proceso de informes, tanto la gerencia local como la de la Casa Matriz pueden adoptar medidas para alcanzar las metas y los objetivos de utilidad de la empresa.

En todo el proceso de información interna, se incluirán objetivos para la utilidad económica y para el EVA. En el rolling estimate mensual, se verificará el progreso de cada unidad operacional por separado, así como también el de la empresa, respecto a los objetivos para todo el año.

¿Cómo se puede influir en el EVA de una unidad operacional? Primero, invirtiendo en proyectos que generen retornos superiores al costo de capital y que sean consistentes con nuestras estrategias operativas. Segundo, aumentando la utilidad neta, de la siguiente manera:

- Aumentando tanto el volumen como los ingresos;
- Creando una mayor productividad de modo de mejorar los márgenes operacionales;
- Asegurándose de que los costos y gastos crezcan más lento que los ingresos.

Tercero, podemos reducir los costos de capital operacional tomando, entre otras, las siguientes decisiones:

- Utilizando más eficientemente el capital operacional;
- Eliminando los activos y capital de trabajo innecesarios;
- Reduciendo el capital de trabajo empleado en las operaciones, principalmente en inventarios y cuentas por cobrar;
- Eliminando los segmentos de bajo retorno del negocio.

Un ejemplo de los puntos analizados es el caso de Beverage Bottlers, donde al revisar la ubicación de sus máquinas expendedoras en el mercado, identificó 100 máquinas colocadas en lugares donde el volumen de ventas se encontraba por debajo de lo esperado, generando bajas ganancias. Estas máquinas fueron reubicadas en lugares más rentables, aumentando así la utilidad neta y reduciendo la necesidad de comprar nuevas máquinas expendedoras.

Concluyendo, es preciso utilizar estos conceptos cuando se preparen los distintos Planes de Negocios, cuando se evalúen proyectos y se tomen decisiones diarias en el manejo del negocio. Todas las acciones conjuntas garantizarán la creación de valor para nuestros accionistas en el largo plazo, así como la generación de oportunidades para cada uno de los integrantes de la firma a medida que la compañía crezca⁶⁶.

2.4 -Estimular la Formación, Liderazgo y Automejora: La Transformación Organizacional.

El desarrollo y posterior implementación de planes estratégicos en la organización y su consecuente generación de valor posibilitan, sin duda, una verdadera transformación de la gestión. Para que esta transformación sea exitosa debe acompañarse de una constante capacitación y un verdadero liderazgo. Ello abarca: a) introducción de la capacitación mediante la práctica del trabajo, b) adopción e institución del liderazgo y c) la estimulación de la educación y automejora de todos los miembros de la compañía.

a) La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción, sus procesos, circuitos hasta el cliente. La dirección debe comprender y actuar sobre aquellas situaciones, como por ejemplo, tareas rutinarias, poco innovadoras, falta de capacitación, desarrollo y perspectivas de crecimiento dentro de la compañía, que privan al trabajador de producción de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. Un claro ejemplo de esto son los gerentes japoneses, los cuales comienzan su carrera con un largo internado (de cuatro a doce años) en planta y en otras tareas dentro de la organización. Conocen las debilidades de los sistemas de producción, trabajan en compras, contabilidad, distribución, ventas.

b) La tarea de la dirección no consiste exclusivamente en supervisar, es preciso no olvidarse de la importancia que reviste el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de la mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. Se debe neutralizar la focalización en la producción y poner en su lugar el liderazgo. Existen sugerencias tales como:

1. Eliminar las barreras que imposibilitan que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.
2. Los líderes deben conocer el trabajo que supervisan. Deben ser capaces de informar a la alta gerencia sobre las situaciones que necesitan correcciones (defectos heredados,

⁶⁶The Coca-Cola Company,(1994), Informe Interno "Responsabilizándose por el Valor económico Agregado", Buenos Aires: Pág. 6.

máquinas sin mantenimiento, malas herramientas, definiciones confusas acerca de lo que es un trabajo aceptable, énfasis en las cifras y no en la calidad).

3. Trabajar en equipo para mejorar en forma continua.

4. Que cada gerente seleccione su personal, lo forme, entrene, ayude y trabaje con ellos. Aprender acerca del trabajo de cada uno, allí es donde este esfuerzo ayuda a suavizar las relaciones adversas entre los operarios y los supervisores.

c) Lo que necesita una organización no es sólo buenos recursos humanos; necesita personal que mejore continuamente sus conocimientos y educación.

Para instaurar exitosamente esta nueva filosofía basada en el planeamiento estratégico se requiere un verdadero cambio en el paradigma por parte de la gerencia máxima. Los altos directivos no sólo deben tener en cuenta todo lo expuesto anteriormente sino también los problemas actuales de la organización. La mayoría de los sistemas de gestión están diseñados para cumplir con las necesidades básicas de la alta gerencia y de los accionistas. Nadie debería sorprenderse por esto si consideráramos la presión bajo la que se encuentran los gerentes para maximizar el capital de los accionistas. En un sistema de esta clase, las necesidades de los clientes internos respecto del tipo de información, políticas y procedimientos necesarios para que realicen su trabajo y mejoren el sistema a menudo están subordinadas a las necesidades de los clientes impuestos (gerencia máxima y accionistas).

En el nuevo paradigma, el punto principal consiste en capacitar al personal y liderarlos hacia un sistema de gestión para el cliente, tanto interno como externo. La organización en su totalidad debe comprometerse a satisfacer las necesidades de los clientes y para ello necesitan conocimientos y verdadero liderazgo, que los conduzca hacia los objetivos organizacionales. Un compromiso de esta clase no sólo asegurará los mejores ingresos para los accionistas sino también la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Otro cambio en el paradigma radica en el modo de ver la administración de costos. El saber convencional se centraba en administrar los costos después de que el producto o servicio fuera ofrecido a los clientes. El nuevo paradigma pone énfasis en la administración de los costos en las etapas de planeamiento y desarrollo.

Otra transformación, sería la de una mayor utilización de medidas operativas de desempeño, en lugar de medidas financieras. Este paradigma apunta a dirigir las actividades y el desempeño de todo el sistema. El énfasis está puesto en mejorar el proceso y optimizar el sistema constantemente. Para su logro, se requiere cualquier criterio de desempeño operativo

que la organización quiera mejorar. Ciclos, tiempos de preparación, porcentaje de entregas puntuales, índices de retención de clientes e índices de defectos son algunos ejemplos.

Si el objetivo es instaurar la transformación en la organización, no debemos olvidarnos de un componente de cambio sumamente importante, que se encuentra presente a lo largo de todo el proceso: la **comunicación** tanto interna como externa. Dentro de la compañía, el flujo de comunicación debería darse en todos los sentidos y niveles que la componen en forma ininterrumpida, evitando distorsiones en el mensaje, barreras en el proceso y con la consecuente y verificable retroalimentación. El receptor debe estar en condiciones de entender lo que se le comunica y actuar en consecuencia siempre y cuando el mensaje sea claro. Fuera de la compañía, los empleados deben emplear a favor de la empresa la información que el entorno les brinda. Sin duda, para ello deberán conocer a fondo las características de la empresa para la que trabajan. A su vez, deben ser capaces de transmitirle al entorno con el cual interactúan las bondades de su compañía, contribuyendo de esta forma, a crear valor para esta.

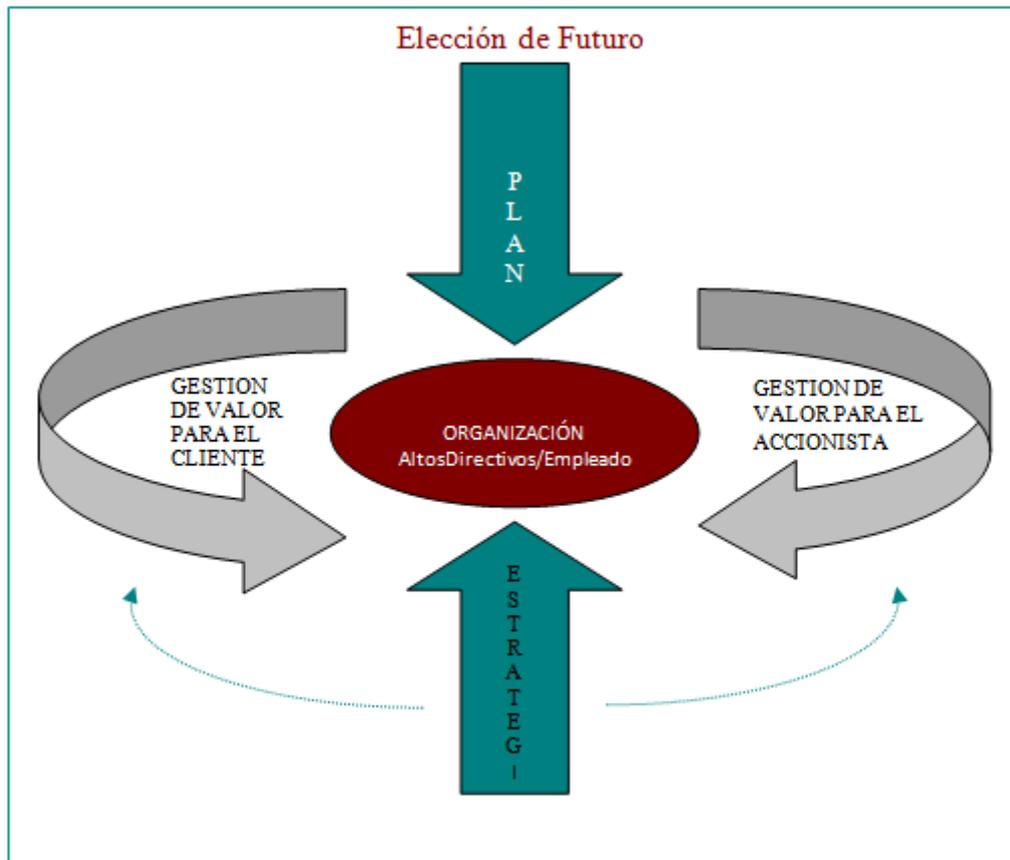
Para dar lugar a la posibilidad de un nuevo paradigma, debemos estar dispuestos a abandonar otros sistemas de creencias, en especial aquellos que en verdad apreciamos. Un sistema de creencias que “en verdad apreciamos” puede convertirse, con facilidad, en sistema de creencias rígido. Y nos damos cuenta que contamos con sistema de este tipo cuando estamos defendiéndolo todo el tiempo. Los sistemas de creencias ponen límites. Existen, por definición, cosas dentro y fuera de dicho límites.⁶⁷

El poder del descubrimiento es diferente. Cuando se descubre algo, no resulta necesario defenderlo o atacar las ideas de otros al respecto. El descubrimiento es un estado mental en el que se está abierto por naturaleza a un cambio radical de las creencias o incluso, a que desaparezcan por completo. Para alcanzarlo resulta indispensable que quienes dirigen las organizaciones de nuestro siglo sean verdaderos líderes dispuestos a formar, entrenar y capacitar a sus colaboradores para que la organización como un verdadero equipo alcance y supere los objetivos propuestos.

3- Conclusión final del trabajo

El objetivo de este trabajo de investigación consiste en relacionar los conceptos de planificación estratégica y gestión de valor para accionistas, clientes y organización (altos directivos y empleados), desarrollando como la creación de valor en una organización resulta como consecuencia de un adecuado y eficiente planeamiento estratégico. En el siguiente cuadro se plasman los conceptos anteriormente mencionados.

⁶⁷ Goleman, D, (1999), *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Buenos Aires: Ed. B Argentina SA, Pág. 19



Contexto/ Condicionantes

Las empresas enfrentan, actualmente, nuevos y variados desafíos. La creciente competencia, la desregulación de los mercados, la entrada de nuevos participantes que establecen modernas reglas de juego, todo genera, en algunos casos crisis empresariales y hace que la gestión deba ser cada día más estratégica y que el desarrollo de planes estratégicos sea imprescindible.

La competitividad no se logra solamente buscando mayores ventas y financiación o reduciendo costos, sino que exige además, reflexionar sobre qué es lo que la organización pretende ser en el futuro, cuáles son las habilidades con las que cuenta, y como debe emplear eficientemente sus recursos y definir coherentemente el camino para alcanzar los objetivos. Se requiere pensar estratégicamente y ello es necesario tanto para triunfar como para subsistir.

Lo esencial de una estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo. Una estrategia no es una herramienta que fija pasos y prácticas gerenciales sino que simplemente nos determina que su formulación constituye una responsabilidad de los altos directivos. El objetivo final de toda estrategia es brindar ayuda a las empresas para el incremento de su performance.

Por lo tanto, estrategia es pensar sobre lo que la organización planea realizar en el futuro y llevarlo a cabo. Consiste en: elegir el futuro, definir como se ha de llegar a él y actuar para que el futuro sea como se imaginó.

Un plan estratégico exitoso es aquel que trata de evitar el choque con la competencia centrándose en la creación de valor para el cliente. Seguir hacia delante en busca del mejor producto, en busca del cliente y sus necesidades, no sólo una mejor versión del producto del competidor.

El modelo de Management Estratégico, que posibilita organizar los componentes del proceso de planificación estratégica, consta de ciertos pasos. En primer lugar es preciso establecer la visión, misión y objetivos de la compañía, luego se debe analizar detalladamente el entorno, para posteriormente analizar las alternativas estratégicas y seleccionar la/s más adecuada/s e implementarla/s. Finalmente, es fundamental efectuar un continuo control y evaluación de las estrategias desarrolladas.

El tablero de control, en este sentido, constituye una efectiva herramienta de control que debe facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentarán estructurados de manera que permita evaluar la situación de aquellas variables claves para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

La planificación estratégica permite en consecuencia, el desarrollo de un proceso de creación de valor constante tanto para el cliente como para el accionista. Se genera valor para el cliente cuando éste se encuentra satisfecho con los bienes y/o servicios que una empresa le proporciona y está dispuesto a pagar lo que se pide por ellos. Para el accionista, en cambio, la creación de valor consiste en proyectos con tasa de retorno mayor al costo de capital, correcto y eficiente gerenciamiento de activos, clara definición del negocio y obtención de utilidades.

Es fundamental que quienes gerencian las organizaciones de nuestro siglo que se encuentran inmersas en contextos turbulentos y altamente cambiantes y competitivos, comprendan la importancia que reviste un adecuado planeamiento estratégico que posibilite, a su vez, el aumento de valor de la compañía

Una empresa que se posiciona bien dentro de un sector y crea valor alcanza una ventaja competitiva. Pero alcanzar la ventaja competitiva es sólo la mitad de la lucha estratégica. Sostener la ventaja frente a rivales y al cambio turbulento es la otra mitad, más difícil de resolver.

Las empresas deben desarrollar entonces la adecuada planificación estratégica como una herramienta indispensable que posibilita la generación de valor para competir en dos tipos de mercados: mercado de productos y servicios y el mercado del control corporativo (creación de valor para el accionista). Tanto los directivos de las unidades de negocio como los de los niveles corporativos necesitan incluir en el desarrollo de su estrategia la necesidad de creación y dirección de valor.

En el mundo, aquellos que no comprendieron que la única razón de ser de las empresas consiste en crear valor estratégicamente tanto para sus clientes como para los sueños del capital de la compañía y ganar dinero haciéndolo, están condenadas a desaparecer.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.(1990) , *Valuation: Measuring and Managing the value of Companies*”, New York: Editorial Mc Kinsey & Co, Inc. ,Segunda Edición,.

Deming, E.(1989), *Calidad, Productividad y Competitividad*, Madrid: Ediciones Díaz de los Santos.

Goleman, D., (1989), *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Buenos Aires: Ediciones B Argentina.

Jarrillo, J., (1992), *Dirección Estratégica*, Madrid: Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición.

Kaplan y Norton, (1992), *The balanced Scorecard. Measures that drive performance*, New York: Ed. Mc Kinsey & Co. Inc., Segunda Edición.

Ohmae, K, (1989), *La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes.*), Harvard, Harvard-Deusto Business Review, Tercer Trimestre 1989.

Porter, M, (1991), *Ventaja Competitiva*, Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S.A.

Smith, G; Arnold, D., Bizzell, B., (1991), *Business Strategy and Policy*, , Boston, Ed. Houghton Mifflin Company, Tercera Edición.

SEMINARIOS – INFORMES - ARTICULOS

Seminario de HSM (Extracto) dictado por Michael Porter, Argentina, 1995.

Instituto de Altos Estudios (IAE), Nota técnica “CONTROL ESTRATÉGICO 1:Tablero de Control”, Buenos Aires, 1992.

Price Waterhouse & Co., “Change Integration Team para Seminario HSM sobre “La implementación de un cambio integral”, 1997.

The Coca-Cola Company, Informe Interno “Responsabilizándose por el Valor Económico Agregado”, 1994.

IESE Universidad de Navarra, Nota Técnica sobre “La Creación de una Ventaja Competitiva”, Barcelona, 1998

UNA REVISTA A LOS MODELOS MATEMATICOS PARA LA VALORACION DE OPCIONES FINANCIERAS Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE ACTIVOS

Herrera, Luis⁶⁸

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El principal objetivo de los mercados de futuros es posibilitar la cobertura ante cambios desfavorables de precios. A través de este mercado es posible que quienes quieren eliminar el riesgo de precio puedan transferirlo a quienes estén dispuestos a asumirlo. Estas características intrínsecas de estos mercados, en el contexto económico actual y el contexto económico que se avizora, pueden resultar ser muy favorables para afrontar y superar la caída de los precios de los commodities y la caída de la actividad económica en general. En este trabajo se presenta de una manera didáctica los modelos matemáticos de valoración de opciones financieras más usados (Binomial, Black-Scholes), también se analiza las principales estrategias financieras con opciones y finalmente se explora algunas estrategias sencillas de posicionamiento de activos en mercados de futuros.

Palabras clave: Modelos Matemáticos- Opciones, Mercados de Futuros- Estrategiasde Posicionamiento de Activos.

1.- Introducción:

En materia de posicionamiento de activos financieros, existe una diversidad de estrategias que evidentemente responden a objetivos dispares. En este sentido, el mundo de las finanzas reúne a inversores de distintos perfiles en cuanto a la magnitud del riesgo que están dispuestos a asumir para obtener determinados niveles de rentabilidad en sus inversiones. Por tal motivo podemos decir que partiendo de la relación riesgo – rentabilidad se abre un abanico de estrategias perfectamente adaptables al perfil de cada inversor, en un primer intento de clasificación de estas estrategias podemos tener:

⁶⁸lherrera@uca.edu.ar

- 1) Estrategias activas: aquellas que intentan superar el rendimiento de una carta escogida como objetivo realizando permanentes ajustes en la combinación de los activos.
- 2) Estrategias pasivas: como su nombre lo indica, pretenden minimizar el movimiento de la cartera replicando el comportamiento de un índice escogido a tan fin.
- 3) Estrategias de gestión de riesgo: lo que se busca es limitar la máximo el riesgo inherente a la cartera para un nivel dado de rendimiento.
- 4) Estrategia de arbitraje: pretenden aprovechar las diferencias de precios que surgen de las imperfecciones del mercado ya sea entre productos similares o entre el mismo producto cotizando en diversos mercados.

Partiendo de estos conceptos, ya se evidencian ciertas diferencias entre aquellas estrategias que, de algún modo, buscan optimizar sus resultados a través de la especulación (lo cual se ve claramente en las estrategias activas y de arbitraje) y aquellas que, por el contrario, llegan a sacrificar ganancias a fin de mantener bajo control el nivel de riesgo asumido. Solamente por el hecho de diferenciarlas de las anteriores, se las suele llamar, a este tipo de estrategias, estrategias no especulativas.

1.1.- Estrategias No Especulativas para activos financieros:

Bajo esta denominación, decíamos que se identifican aquellas estrategias que intentan, por distintas vías, controlar el nivel de riesgo asumido a expensas de sacrificar ganancias. No obstante, este término NO se debe considerar en forma estricta ya que cierto grado de especulación se mantiene implícitamente en cualquier decisión tomada bajo condiciones de incertidumbre. En nuestro caso, recurriremos a este tipo estrategias para posicionar activos financieros en el mercado. Para este tipo de posicionamiento, tanto los futuros como las opciones se presentan como herramientas financieras esenciales para este tipo de gestión de activos.

2.- Las Opciones:

Las opciones, son productos derivados que otorgan al tenedor, a cambio del pago de una prima, el derecho de ejercer la compra (opción de compra: call) o la venta (opción de venta: put) del subyacente a un precio predeterminado (precio de ejercicio) en una fecha futura específica (opción europea) o incluso en cualquier momento previo durante la vida de la opción (opción americana), por sus propias características, requieren procesos de valuación complejos.

2.1.- El Proceso de Valuación: Determinación de la prima

Al intentar valuar una opción, el primer paso es identificar los factores que determinan su

precio, la prima. Comenzaremos analizando una opción europea sobre una acción que no paga dividendos. Dado que la prima debe reflejar la probabilidad de ejercer la opción, además de los factores que se aplican a la cobertura lineal (el precio spot del subyacente, el número de días al vencimiento y la tasa de interés libre de riesgo) y los propios datos de la opción (precio de ejercicio), en este caso se requiere la volatilidad del subyacente. Si eliminamos el supuesto de que la acción no paga dividendos, habría que considerar también esta variable. Dado que estos factores determinan la prima, antes de encontrar una función veremos que existen sensibilidades de la prima a cada factor, y suelen identificarse con letras griegas y estimarse bajo a través de derivadas parciales.

La primer sensibilidad de la prima es con respecto al precio spot del subyacente, y se conoce como delta. Se utiliza incluso una segunda derivada de la prima respecto del spot, conocida como gamma, o primera derivada de la prima respecto de delta. Otra sensibilidad muy útil es vega, también conocida como kappa, derivada de la prima con respecto a la volatilidad del subyacente; rho es la sensibilidad de la prima respecto de la tasa de interés libre de riesgo y theta respecto del número de días por vencer, es decir, el factor tiempo o vida remanente de la opción.

2.2.- El Proceso de Valuación: Los Límites de las primas (calls y puts)

Tanto en el caso de los calls como en el de los puts, las primas están acotadas por límites evidentes. Recordemos que la prima de una opción no puede ser negativa, pues significaría que el comprador de la opción, que desea cubrirse, además de obtener el seguro recibe un pago por parte del suscriptor. Entonces resulta lógico pensar que el límite inferior de la opción es cero, pero en el caso del call, por ejemplo, el límite inferior es realmente el resultado de restarle al precio spot del subyacente el valor presente del precio de ejercicio, siempre y cuando este valor sea positivo. Si no se cumpliera este límite, es decir, si el suscriptor de la opción vendiera el call a dicha diferencia, o a cualquier precio inferior, si bien mayor a cero, estaría regalando anticipadamente recursos al comprador, es decir, le está pagando por cubrirlo, por absorber el riesgo que el comprador de la opción desea minimizar o eliminar de su posición primaria.

El límite superior del call es el propio precio spot, y por lo tanto el comprador de una opción de compra, independientemente de la volatilidad, del nivel del mercado y de cualquier otro factor que pudiera hacer lógico y deseable pagar primas altas, no debe jamás pagar ningún precio superior al propio precio del subyacente. En el caso del put, el límite inferior es el valor presente del precio de ejercicio menos el precio spot, y el límite superior es el valor presente del precio de ejercicio. Tanto para calls como para puts, es demostrable que si una prima excede los límites superior o inferior, automáticamente puede hacerse un arbitraje, es decir, un portafolio sin riesgo que genere un rendimiento, en cualquier escenario, mayor a la tasa libre de riesgo.

2.3.- El Proceso de Valuación: La Paridad put-call

Si se intentara comparar un call con un put cuando coinciden las características básicas de ambos (precio de ejercicio, subyacente, vencimiento, etc.), podría intuitivamente pensarse que las primas de ambos debieran ser iguales, lo cual es por supuesto incorrecto, pero sí existe una paridad muy clara, fácil de deducir y, además, en condiciones normales prevaleciente, porque de no cumplirse permite la generación de portafolios de arbitraje.

$$c + Ke^{-r\tau} = p + S$$

Es decir, la prima del call más el valor presente del precio de ejercicio debe ser igual a la prima del put más el precio spot del subyacente, siempre y cuando el subyacente sea una acción que no paga dividendos y la opción sea europea. La paridad put-call nos permite, con una simple operación algebraica, estimar la prima teórica del call o del put, siempre y cuando exista en el mercado la otra opción y ambas sean suficientemente líquidas para suponer que el mercado es eficiente.

2.4.- El Proceso de Valuación: Los límites de opciones americanas

Al analizar opciones americanas, podemos suponer que tanto la prima del call como la del put deben ser superiores que sus equivalentes europeas, pues la posibilidad de ejercer en cada momento antes del vencimiento de la opción incrementa de forma evidente y natural la probabilidad de ejercer. Sin embargo, considerando por ejemplo el caso del call, veremos que un ejercicio temprano de la opción implicaría liquidar anticipadamente el precio de ejercicio, perdiendo entonces los intereses que estos recursos hubieran generado por el resto de la vida de la opción.

Además, si resulta que en el vencimiento el precio spot se regresa, y desciende a un nivel inferior al precio de ejercicio, es decir, si la opción venciera fuera del dinero, el tenedor de la opción ya no puede hacer nada, y pagó en consecuencia demasiado cara la acción y además anticipadamente.

Por lo tanto se considera que, si el tenedor no requiere la acción subyacente antes del vencimiento de la opción, el ejercicio temprano de un call no tiene sentido y por lo tanto no se paga más por él que por un call europeo. En el caso del put, si éste se encuentra profundamente dentro del dinero y el vencimiento es relativamente cercano, el ejercicio temprano genera al tenedor el ingreso anticipado del precio de ejercicio y por lo tanto los intereses correspondientes al menos al periodo que le resta de vida a la opción.

De cualquier forma el precio spot del subyacente no podrá caer por debajo de cero, y en cualquier caso el ejercicio temprano sólo genera al tenedor el ingreso del precio de ejercicio a cambio de la entrega de la acción.

Entonces, dado que el ejercicio temprano del put americano sí tiene sentido, su prima debe superar siempre la prima de un put europeo equivalente. Aplicando la paridad put-call, así como evidentes relaciones de arbitraje, es posible deducir que las primas de las opciones call y put americanas deben satisfacer el siguiente rango:

$$S - K \leq C - P \leq S - Ke^{-r\tau}$$

2.5.- El Proceso de Valuación: El Modelo Binomial

Este modelo permite facilitar tanto la comprensión como el cálculo de la prima teórica de una opción. Cox, Rubinstein y Ross probaron que el modelo binomial en el límite resulta en la fórmula de B/S (Black & Scholes), es decir cuando los períodos binomiales se hacen infinitamente pequeños, el valor resultante del call equivale a la fórmula de B/S, sin embargo para que esto sea cierto es necesario imponer ciertas restricciones en los parámetros de la función binomial.

Para detallar su lógica, supongamos primero que sabemos con toda certeza que el precio spot de la acción subyacente sólo tiene dos posibles precios en el vencimiento de la opción, de tal forma que sólo hay dos posibles resultados para la opción en su vencimiento (supongamos que es un call).

Dado que asumimos que en el vencimiento hay sólo dos posibles precios finales y conocemos esos precios, y sabemos que la posición del portafolio es corta en un call y largo en Δ acciones, entonces podemos evaluar cada uno de los dos posibles valores finales del portafolio y, al igualarlos, obtener la Δ que inmuniza el portafolio, es decir, que asegura que en el vencimiento, sea cual sea el precio spot del subyacente (asumiendo que sólo existen dos alternativas) el valor del portafolio será el mismo y conocido desde el inicio de la posición.

Dado que se supone eficiencia en el mercado, y por lo tanto no arbitraje, en completa congruencia con los supuestos de B/S, entonces un portafolio libre de riesgo no puede rendir más que la tasa libre de riesgo, y por lo tanto, si se conoce la tasa del día de inicio de la posición para el número de días por vencer del call, simplemente descontando a valor presente el valor final del portafolio se conoce el valor inicial del portafolio. Dado que también se conoce delta, entonces sólo resta despejar la incógnita, es decir, el valor inicial del call.

Hasta aquí el modelo parece bastante simple, pero no se ha explicado cómo fijar los posibles precios spot finales. El siguiente paso es incorporar la volatilidad del subyacente para hacer crecer y decrecer el precio spot inicial y encontrar así precios finales que incorporen probabilidad a través de una estimación de la dispersión de los rendimientos contra su media.

Además, deberá determinarse un cierto intervalo de tiempo, δt , es decir, dividir el número de días por vencer de la opción en un número dado de intervalos que, mientras más pequeño sea, generará estimaciones más precisas, convergentes a B/S. De esta forma, para una opción europea, basta con estimar los spots del vencimiento, aplicar la función de maximización de la opción (ya sea call o put) y con dichos valores esperados de la opción en el vencimiento estimar las primas del intervalo inmediato anterior al vencimiento, y así sucesivamente, hasta llegar al día de inicio del periodo, el día en que se realiza la valuación.

En el caso de opciones americanas, hay que calcular además los precios spot esperados en cada intervalo, no sólo al vencimiento, y maximizar entre la prima tipo europeo y el valor que la opción tendría si se ejerciera en cada punto de forma temprana.

Ante la complejidad de la ecuación de B/S modificada para opciones americanas, el modelo binomial tiene una amplia aceptación por su relativa facilidad de implementación, solamente se debe tener en cuenta que se requiere de un número considerable de intervalos, al menos 30.

Por ejemplo, supongamos que el precio de ejercicio de un put americano sobre una acción que no paga dividendos es de \$102.00, el spot del subyacente es de \$100.25, a la opción le restan 150 días por vencer, la tasa anualizada libre de riesgo en curva para 150 días es de 9.85% y la volatilidad anualizada del subyacente es de 32%. Si dividimos el tiempo por vencer en meses de 30 días, entonces tenemos 5 intervalos a partir del día de hoy, cada uno de un tamaño igual a 30/360, es decir, 0.08333.

En el vencimiento hay seis posibles precios spot finales. Cada uno se estima haciendo crecer (u) o decrecer (d) el spot actual multiplicando por un factor, elevado este último al número de veces que es necesario que el spot suba y baje desde el inicio para llegar a tal punto. El factor probabilístico está dado porque la e contempla como tasa de crecimiento a la volatilidad.

En este ejemplo desarrollado, se dividió el tiempo en 5 intervalos, el precio spot final de 159.10 es el resultado de multiplicar el spot inicial, 100.25, por el factor de crecimiento, (u), elevado a la quinta potencia, porque para llegar a este punto el spot debió observar 5 alzas consecutivas, y por el factor de decrecimiento, (d), elevado a la cero, porque para llegar a este punto el spot debió tomar una ruta sin bajas. El factor de alza se calculó como $u = e^{\sigma\sqrt{\tau}}$, y el factor de baja como

$$d = \frac{1}{u} = e^{-\sigma\sqrt{\tau}}.$$

En consecuencia el precio de 132.26 es el resultado de multiplicar el spot por el factor de alza elevado a la cuarta potencia y por el factor de baja elevado a la primera potencia, porque para llegar a dicho punto, bajo cualquier posible combinación, el precio spot inicial debió subir cuatro veces y bajar una. Después sólo hay que evaluar la prima o valor de la opción correspondiente a cada spot, considerando que es americana, con la siguiente función:

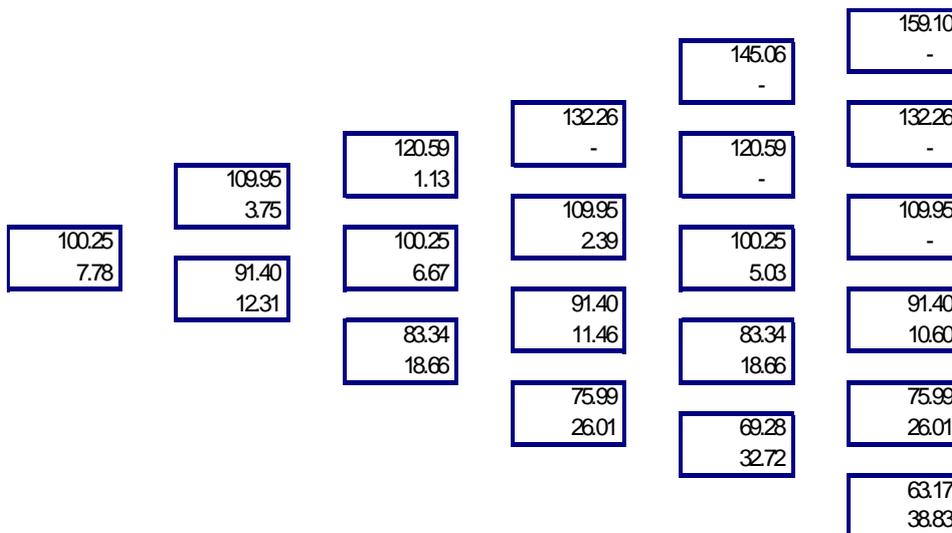
$$f = e^{-r\tau} (f_u p + f_d (1 - p))$$

Es decir, la prima (f) en cualquiera de los puntos es función de las dos primas del intervalo inmediato posterior: una superior y otra inferior. En este caso, la probabilidad (p) está dada por:

$$p = \frac{e^{r\tau} - d}{u - d}$$

Como la opción es put americana, tanto al final como en cada uno de los intervalos anteriores, incluyendo el del inicio, además de estimar la prima de esta forma hay que evaluar la opción simulando el ejercicio de forma temprana y si el beneficio generado supera la prima teórica, entonces se toma.

De esta forma se llega al valor final: un put americano con estas características, dadas las condiciones actuales del mercado, es decir, la volatilidad, y considerando sólo cinco intervalos, la prima teórica el día de hoy es de 7.78.

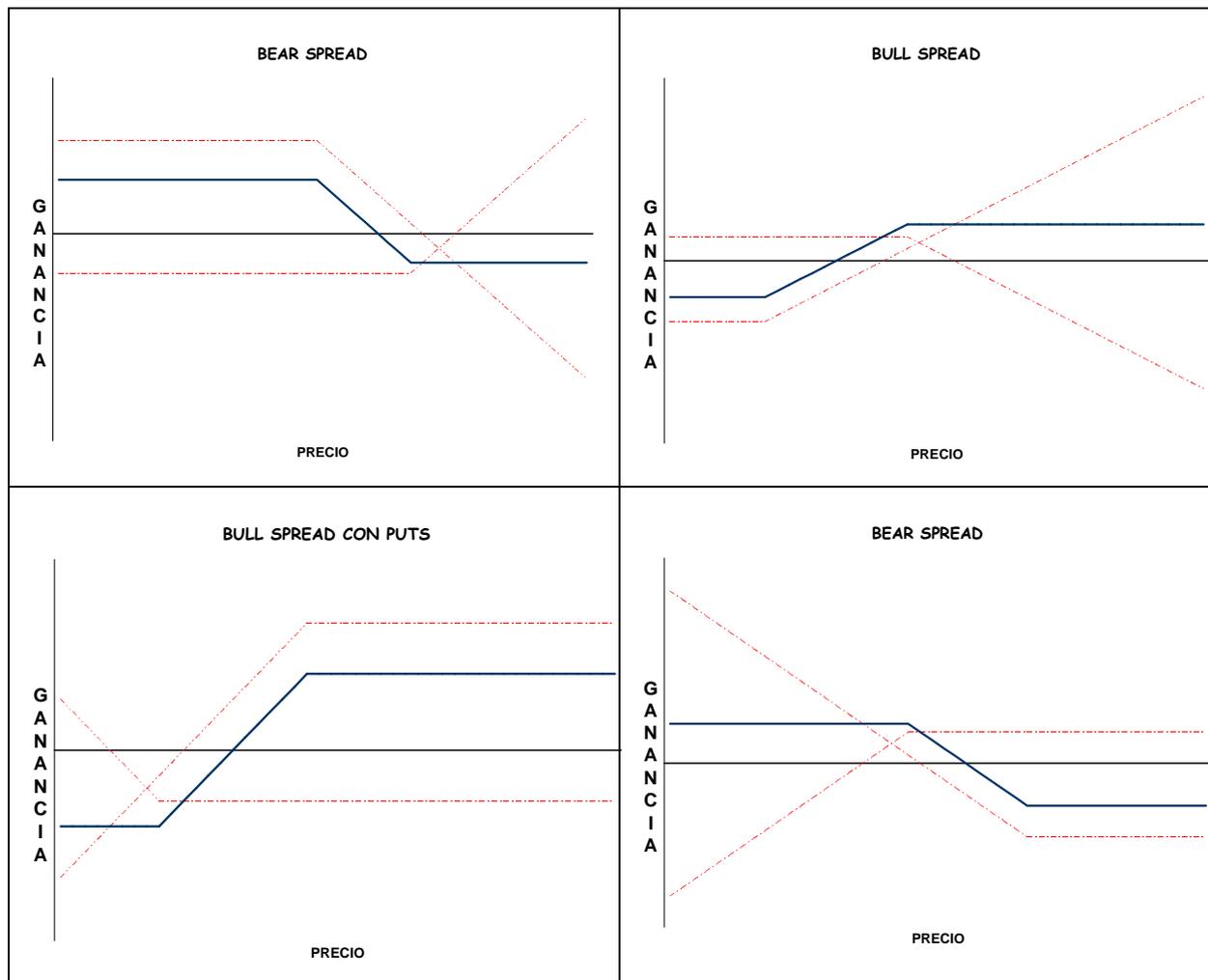


3.- Estrategias con opciones distintas:

Muchos agentes económicos suelen crear un producto sintético mezclando opciones, para lograr no un techo para una deuda o un piso para una inversión, sino una brecha, es decir, simultáneamente techo y piso, ya sea para cubrir un fondeo o una inversión. Revisaremos ahora algunos esquemas de beneficios cuando se hace una inversión en dos o más opciones.

3.1.-Combinación I: Bear y Bull Spreads

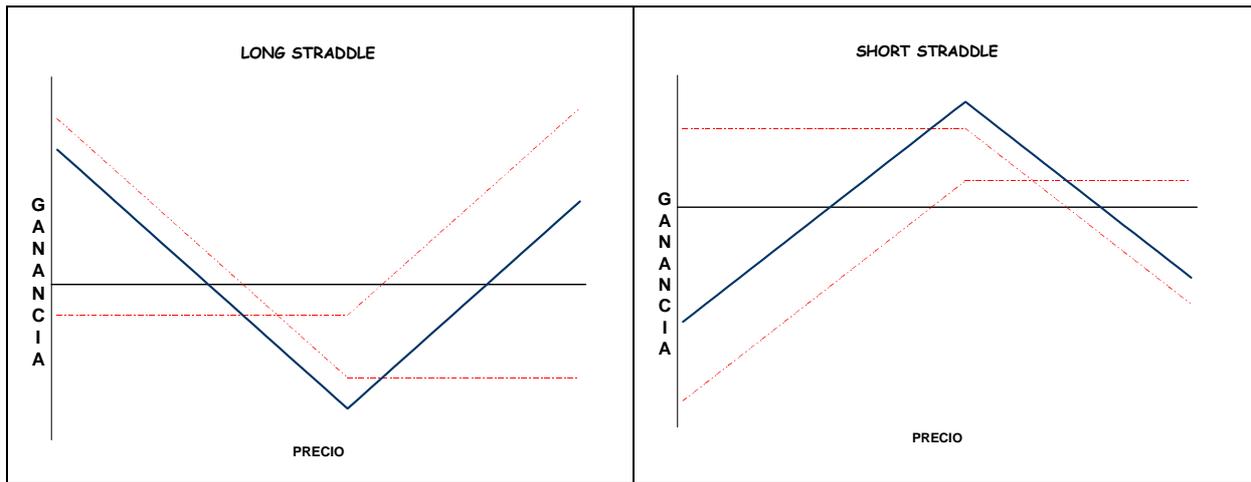
Si se combinan un call largo un call corto, pero con distintos precios de ejercicio, se genera un spread que puede ser Bear (sólo gana en un mercado a la baja) o Bull (sólo gana en un mercado al alza). Además es posible estructurar estos resultados utilizando sólo puts, pero debe tenerse cuidado con el diferencial en primas porque incluso a través de la paridad put-call es posible demostrar que puede ser más barata una alternativa que la otra:



3.2.-Combinación II: Long y Short Straddles

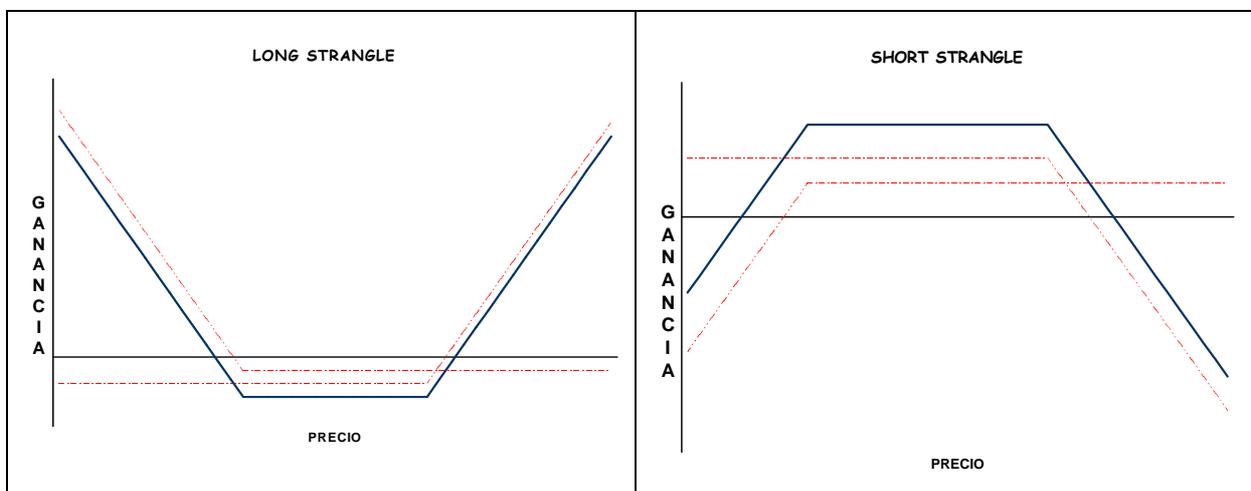
Si se compran tanto un put como un call, ambos con el mismo precio de ejercicio, se requiere un desembolso relativamente considerable al inicio, la suma de ambas primas, pero se obtiene una estrategia singularmente conveniente: se gana tanto al alza como a la baja, siempre y cuando el desplazamiento observado en el mercado sea considerable: protege contra los efectos de la volatilidad.

Si por el contrario se venden ambas opciones, el resultado es bastante peligroso, pues la probabilidad de obtener el máximo rendimiento posible es muy baja: que ambas opciones venzan en el dinero, y esta ganancia es sólo la suma de ambas primas. Por el contrario, si el spot de vencimiento es muy distinto del precio de ejercicio, sin importar si es al alza o a la baja, la pérdida es considerablemente alta e ilimitada a medida que el spot se aleje del precio de ejercicio.



3.3.- Combinación III: Long y Short Strangles

El requerimiento forzoso con los straddle de que los precios de ejercicio sean iguales obliga a que normalmente una de las dos opciones, el call o el put, resulte relativamente demasiado cara, encareciendo el straddle largo, o demasiado barata, encareciendo el máximo ingreso posible con el short straddle. Es la misma lógica, pero utilizando precios de ejercicio distintos, es decir, construyendo strangles.



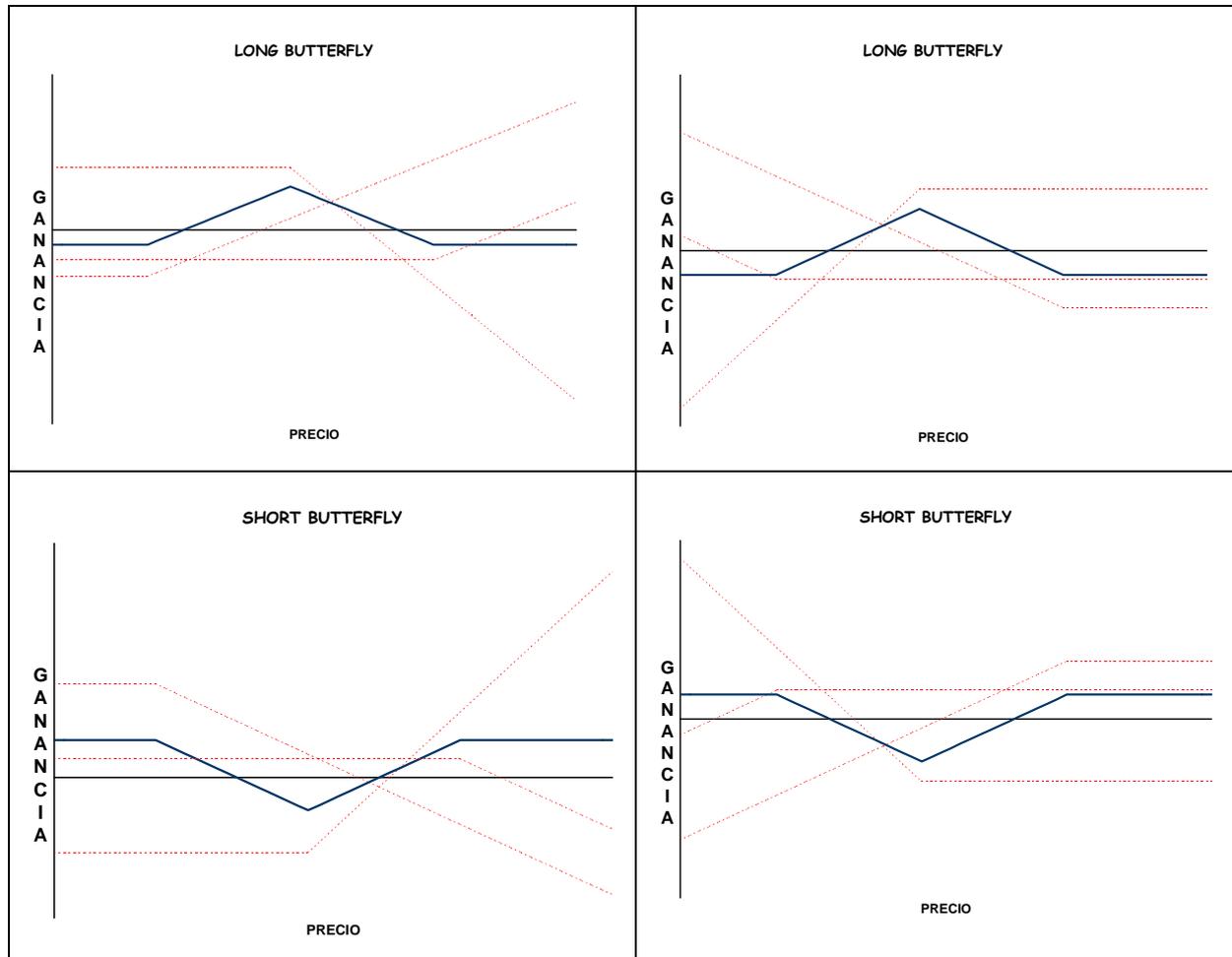
3.4.-Combinación IV: Long y Short Butterflies

Si se combinan un call largo con cierto precio de ejercicio (K_1), dos call cortos con otro precio

de ejercicio (K_2) y otro call largo con un precio de ejercicio (K_3), donde los tres precios de ejercicio son equidistantes, es decir:

$$K_3 - K_2 = K_2 - K_1$$

La estrategia resultante se conoce como longbutterfly:



Tiene la enorme ventaja de que se comporta de forma muy parecida al short straddle, pero con la pérdida acotada en un nivel mínimo y conocido previamente. Además, si por ejemplo aislamos el call largo con el precio de ejercicio más bajo y uno de los dos call cortos, veremos que tenemos un bull spread, y con el call corto y el call largo restantes tenemos un bear spread, por lo que el butterfly es también una combinación de dos estrategias.

Es posible estructurar el longbutterfly con puts, utilizando también puts largos en los extremos y dos put cortos en el medio: Si los extremos son cortos y las dos opciones del precio de ejercicio medio son largas, el butterfly resultante es un short butterfly, cuya pérdida máxima está acotada y es poco probable, sólo si las opciones medias vencen en el dinero, mientras que la ganancia, aunque también acotada, es mucho más probable y sólo requiere un mercado suficientemente volátil, es decir, un vencimiento del spot alejado del precio de ejercicio, sin importar si es al alza o a la baja.

El short butterfly también puede replicarse con puts. Utilizando la paridad put-call, puede demostrarse que el costo de estructurar un butterfly (largo o corto) con calls o con puts es idéntico.

4.- Opciones para posicionar activos financieros:

Recordemos que el arbitraje de opciones (en nuestro caso vamos a ver las opciones americanas) implica siempre una compra venta simultánea, se compra aquello que está mas barato y se vende aquello que está más caro. Lo que no permite el arbitraje es obtener una ganancia libre de riesgo, o sea, un beneficio seguro cualquiera sea el movimiento del mercado. Para poder identificad en el mercado la posibilidad de arbitrar opciones es necesario conocer los relaciones de no arbitraje. Las relaciones de no arbitraje son relaciones mínimas y máximas que se deben dar en el mercado para que no exista la posibilidad de arbitrar los precios de las opciones.

La primera relación de no arbitraje es aplicable a una opción. Nos referimos al “límite superior e inferior de las opciones”. La prima de una opción no puede ser mayor al límite superior ni menor al límite inferior ya que, de ser así, existirá la posibilidad de realizar un arbitraje. La segunda relación es la llamada “paridad Put_Call”, aplicable a dos opciones sobre el mismo activo subyacente, con el mismo precio de ejercicio y con el mismo vencimiento. Esta relación establece que el valor tiempo del call debe ser igual al valor tiempo del put porque, de lo contrario, existirá la posibilidad de arbitrar las opciones.

Otras relaciones de no arbitraje son importantes para construir estrategias de posicionamiento de activos financieros. Podemos lograr un buen posicionamiento de activos aplicando estrategias como Bull Spread y Bear Spread (Estrategia I), que están formadas por dos opciones sobre un mismo activo subyacente, con el mismo vencimiento y distintos precios de ejercicio. Esta relación de no arbitraje consiste en que la variación de las primas debe ser menor a las variación de los precios de ejercicio.

Una variante sería aplicar la estrategia Butterfly (Estrategia II), que está formada por cuatro opciones, dos compradas con distintos precios de ejercicios y dos vendidas con el mismo precio de ejercicio, el cual es intermedio a los precios de ejercicio de las opciones compradas. La relación de no arbitraje a aplicar a esta estrategia consiste en que la prima de la opción vendida debe ser menor al promedio de las primas de las opciones compradas.

Finalmente otra variante sería aplicar la estrategia Cándor (Estrategia III), que está formada por cuatro opciones, dos compradas y dos vendidas con distintos precios de ejercicio. La misma consiste en que la suma de las primas de las opciones compradas debe ser mayor a la suma de las primas de las opciones vendidas. El no cumplimiento de las relaciones de no

arbitraje indicará la posibilidad de arbitrar las opciones y con ello obtener un beneficio libre de riesgo.

4.1.- Estrategia I

Una primera Relación de No arbitraje establece que: **La variación de las primas en términos absolutos debe ser menor a la variación de precios de ejercicio en valores absolutos.** Si esta relación no se cumple en el mercado significa las opciones están desarbitradas y es posible obtener un beneficio libre de riesgo arbitrándolas. Esta es una relación aplicable a las estrategias Bull Spread y Bear Spread. Recordemos que la estrategia llamada Bear Spread se utiliza ante expectativas bajistas del mercado, se espera una leve caída del mercado, de lo contrario es más beneficioso comprar un put directamente. Con esta estrategia la prima que pagamos es menor a la que pagaríamos si compramos un put. Es un tipo de estrategia que ofrece una ganancia máxima pero las pérdidas están limitadas ante la suba del mercado. Podemos decir que acotamos nuestras ganancias con el beneficio de una prima menor.

El Bear Spread puede ser armado con put o con calls, se construye comprando un put con un determinado precio de ejercicio y vendiendo otro con un precio de ejercicio menor. Con calls, se forma vendiendo un call con un determinado precio de ejercicio y vendiendo otro con un precio de ejercicio mayor. El flujo de fondos necesario para realizar esta inversión es igual a la diferencia entre las primas cobradas y pagadas.

4.1.1- Ejemplo de Bear Spread con Calls:

Supongamos que en ROFEX tenemos las siguientes cotizaciones:

Futuro de ISR 05/03 cotiza a 155 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 150 U\$S, prima 12 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 155 U\$S, prima 6 U\$S.

En nuestro ejemplo vamos a armar el Bear Spread con calls, para ello, debemos vender el call cuyo precio en ejercicio es U\$S 150 y adquirir aquel cuyo ejercicio es de U\$S 155. En este caso el flujo de fondos al inicio es positivo e igual a U\$S 6. Si analizamos la relación de no arbitraje, se puede ver que la misma no se cumple ya que, la variación de las primas (U\$S 6) es mayor a las variación de los precios en ejercicio (U\$S 5). Esto significa que las opciones están desarbitradas lo cual implica la posibilidad de obtener beneficio libre de riesgo.

Al analizar la dinámica del Bear Spread podemos observar que la ganancia máxima es de U\$S 6 y es igual al flujo de fondos al inicio, es decir, a la diferencia de las primas cobradas y pagadas. Esta máxima ganancia se obtiene cuando el precio del futuro es igual o menor a U\$S 150, que es el precio de ejercicio del call vendido.

En este caso, donde no se cumple la relación de no arbitraje, no existe pérdida sino una ganancia mínima. Esto se produce cuando el precio del futuro es igual o mayor a U\$S 155, que es el precio de ejercicio de la opción comprada. Esta mínima ganancia es igual al beneficio del call comprado menos la pérdida producida por el call vendido más la diferencia entre las primas pagadas y cobradas.

Podemos concluir que si el mercado cae obtendremos una ganancia máxima de U\$S 6 y si el mercado sube, obtendremos un beneficio igual a U\$S 1, pero nuestro resultado nunca será negativo cualquiera sea el movimiento del mercado.

4.2.- Estrategia II

Una segunda relación de no arbitraje establece que: **La prima de la opción vendida debe ser menor a las suma de las primas de las opciones compradas dividido dos.** Al igual que la relación anterior, el no cumplimiento de la misma implica que existe la posibilidad de arbitrar las opciones y obtener un beneficio libre de riesgo. Esta es una relación aplicable a la estrategia Butterfly. Recordemos que la estrategia llamada Butterfly, implica combinar opciones de precios de ejercicio diferentes, comprando y vendiendo las mismas. En estos casos nos estamos refiriendo a opciones con el mismo activo subyacente y con un mismo vencimiento. Generalmente se suele llamar a esta estrategia, estrategia de precios estables, o sea que, se espera que el precio del futuro no varíe demasiado.

Podemos construir una estrategia Butterfly con calls o puts. Con calls, la creamos mediante la compra de un call a un precio de ejercicio relativamente bajo, la compra de otro call a un precio de ejercicio relativamente alto y la venta de dos calls a un precio de ejercicio intermedio entre los dos anteriores, estos últimos generalmente cercanos al precio futuro subyacente. También podemos armar una estrategia Butterfly con una combinación de puts, en este caso debemos comprar un put con un precio de ejercicio relativamente bajo, comprar otro put con a un precio de ejercicio relativamente alto y vender dos puts a un precio de ejercicio intermedio entre los dos anteriores. La estrategia Butterfly alcanza su mayor beneficio cuando el precio de futuro permanece estable, es decir, cerca del precio de ejercicio de las opciones vendidas. Esta es una estrategia con una ganancia limitada pero las pérdidas están acotadas también.

4.2.1.- Ejemplo de Butterfly con Calls:

Supongamos que en ROFEX tenemos las siguientes cotizaciones:

Futuro de ISR 05/03 cotiza a 160 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 160 U\$\$, prima 8 U\$\$.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 165 U\$\$, prima 5 U\$\$.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 170 U\$\$, prima 1 U\$\$.

En este caso vamos a construir el Butterfly con calls. Para ello compramos el call cuyo precio de ejercicio es U\$\$ 160, vendemos dos calls a un precio de ejercicio de U\$\$ 165 y compramos otro call con un precio de ejercicio de U\$\$ 170.

El flujo de fondos al inicio de nuestra inversión es positivo e igual a U\$\$ 1. Al analizar la relación de no arbitraje vemos que la misma no se cumple. La prima de la opción vendida (U\$\$ 5) es mayor a la suma de las primas de las opciones compradas dividido dos (U\$\$ 4,5). Al igual que en el caso anterior, existe la posibilidad de arbitrar las opciones y obtener un beneficio.

Al analizar la dinámica del Butterfly, vemos que la ganancia máxima que se puede obtener (U\$\$ 6) se da cuando el precio del futuro es de U\$\$ 165, que es el precio de ejercicio de las opciones lanzadas. Por otro lado, la causa de que la relación de no arbitraje no se cumple, no tenemos una pérdida máxima sino una ganancia mínima de U\$\$ 1. La misma se obtiene cuando el precio del futuro es menor a U\$\$ 165 o mayor a U\$\$ 170, siendo ambos los precios de ejercicio de las opciones compradas. Esta estrategia alcanza su máximo beneficio cuando el precio del futuro se mantiene relativamente estable, es decir, cercano al precio de ejercicio de las opciones vendidas, esto es U\$\$ 165. Pero si el mercado sube o baja también obtendremos un resultado positivo con lo cual nuestra ganancia se encuentra asegurada.

4.3.- Estrategia III

Una tercera relación de no arbitraje establece que: **La suma de las primas de las opciones compradas debe ser mayor a la suma de las primas de las opciones vendidas.** Al igual que en los casos anteriores el no cumplimiento de de la relación de no arbitraje da lugar a la obtención de un beneficio libre de riesgo por medio del arbitraje de opciones. En este caso desarrollaremos la estrategia denominada Cándor, la cual consiste en una estrategia de especulación de bajo riesgo y para su construcción supone la combinación de cuatro opciones con cuatro precios de ejercicios distintos y un mismo vencimiento.

Podemos armar una estrategia Cándor con puts o con calls. Con Calls, la armamos mediante la compra de un call con un precio de ejercicio relativamente bajo, de otro call con un precio de ejercicio relativamente alto y la venta de dos calls con precios de ejercicio diferentes e intermedios al de los calls comprados. Con puts, lo creamos con la compra de un put con un precio de ejercicio de ejercicio relativamente bajo, la compra de otro put con un precio de ejercicio relativamente alto y la venta de dos puts con precios de ejercicio diferentes e intermedios al de los puts comprados.

Esta es una estrategia donde las ganancias y las pérdidas están limitadas. La máxima ganancia se produce cuando el precio del futuro se mantiene estable entre los precios de ejercicio de las opciones vendidas. Y las pérdidas están limitadas aunque el mercado suba o baje.

4.3.1.- Ejemplo de Córdor con Calls:

Supongamos que en ROFEX tenemos las siguientes cotizaciones:

Futuro de ISR 05/03 cotiza a 150 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 150 U\$S, prima 10 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 160 U\$S, prima 8 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 170 U\$S, prima 6 U\$S.

Call de ISR 05/03 con un precio de ejercicio de 180 U\$S, prima 3 U\$S.

En nuestro caso, armamos el córdor con calls para lo cual debemos comprar el call cuyo precio de ejercicio es U\$S 150 y el call cuyo precio de ejercicio es U\$S 180. Simultáneamente, debemos vender dos callas con precios de ejercicios intermedios al de los comprados, uno con precio de ejercicio de U\$S 160 y el otro de U\$S 170.

El flujo de fondos al inicio de nuestra inversión es positivo igual a U\$S 1. Al analizar la dinámica que representa al Córdor podemos ver que la máxima ganancia a obtener (U\$S 11) se produce cuando el precio del futuro se mantiene entre U\$S 160 y U\$S 170, o sea, los precios de ejercicio de las opciones lanzadas.

En nuestro caso la pérdida máxima se transforma en una ganancia mínima ya que no se cumple con la relación de no arbitraje. Esta mínima ganancia (U\$S 1) se obtiene cuando el precio del futuro es menor a U\$S 150 y mayor a U\$S 180, ambos son los precios de ejercicio de las opciones compradas. Este mínimo beneficio es igual al flujo de fondo al inicio (U\$S 1). En esta estrategia la ganancia máxima (U\$S 11) se obtiene si el precio del futuro se mantiene estable, cercano a los precios de ejercicio de las opciones lanzadas (entre U\$S 160 y U\$S 170). Pero si el mercado sube o baja también obtendremos un resultado positivo (U\$S 1), por lo que nuestra ganancia está asegurada.

5.- Conclusiones:

En este trabajo nos hemos centrado en la utilización del derivado financiero conocido como OPCION, el cual es de gran uso en los mercados financieros norteamericanos y europeos. La aplicación de este instrumento requiere de la utilización de modelos matemáticos, sin embargo, hemos tratado de presentar esta temática de una manera didáctica, de forma tal que se pueda comprender los alcances de esta herramienta financiera.

También hemos delineado algunas estrategias, analizando un determinado contexto. Si el mercado se desenvuelve de acuerdo a las predicciones hechas, podremos mantener las posiciones tomadas hasta el vencimiento de las mismas, pero si el contexto es cambiante

debemos seguir día a día la evolución del mercado, replanteando nuestros objetivos como inversionistas y debemos modificar las estrategias tomadas dentro de lo que nos permiten las herramientas del mercado a término. Finalmente es importante destacar que en este artículo se ha puesto énfasis en brindar una mirada general e introductoria al posicionamiento de activos financieros y no en desarrollar a fondo una estrategia específica para un sector específico.

6.- Agradecimientos: El autor quiere expresar su agradecimiento al profesor Ph.D. Germán Fermo (UTDT) por sus valiosos comentarios referidos a las técnicas de valoración de opciones aplicadas a los mercados financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- Best, P. W. *Implementing Value at Risk (Wiley Series in Financial Engineering)*, John Wiley, 1999.
- Bouchaud, J. P. and Potters M. *Theory of Financial Risks. From Statistical Physics to Risk Management*, Cambridge University Press, UK, 2001.
- Campbell, Lo and Mackinlay *The Econometrics of Financial Markets*, Princeton University Press, 1996.
- Chen, Ren-Raw. *Understanding and Managing Interest Rate Risks*, Series in Mathematical Finance, Volumen 1, 1996.
- Cochrane, J. *Asset Pricing, Revised ed.*, Princeton University Press, 2005.
- Galitz, L. C. *Financial Engineering. Tools and Techniques to Manage Financial Risk*, Irwin, 1995.
- Huang and Litzenberger. *Foundation for Financial*, North Holland, 1998.
- Hull, J. C. *Options, Futures and Other Derivatives*, Pearson and Prentice-Hall, 8ª. ed., 2011.
- Kolb, R. *Understanding futures Markets*, Kolb Publication Company, 1997.
- Subrahmanyam, H. M. *Financial Risk and Derivatives*, Springer, 2006.
- Shreve, S. *Stochastic Calculus for finance*, Springer, 2004.
- Wilmott, Howison and Dewynne. *The Mathematics of Financial Derivatives. A Student Introduction*, Cambridge, 2000.
- Zopounidis, C. *Operational Tools in the Management of Financial Risks*, Nov. 1997.

INFORMES ECONÓMICOS de:

BBVA Research, UTDT, UCA, Mercado ROFEX.

SOBRE EL APRENDIZAJE DEL ENTREPRENEURSHIP DESDE UN ENFOQUE AUSTRÍACO. EL ENFOQUE DE DAVID HARPER Y LA PROPUESTA DE SARAS SARASVATHY⁶⁹

Landoni, Juan Sebastian⁷⁰

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. Este trabajo intenta aproximarse a la discusión sobre las posibilidades de aprender la empresariedad. Como marco teórico se utiliza la teoría austríaca del proceso de mercado, donde el empresario es reconocido como fuerza motriz de ese proceso. Para realizar el objetivo se comparan dos aproximaciones. Por un lado, la de David Harper, que sintetiza el enfoque austríaco y lo amplía hacia el horizonte de los fundamentos psicológicos del estado de alerta emprendedor. Por otro lado, el enfoque de Saras Sarasvathy, que enfatiza la reversión de la causalidad en el emprendedor (lo que la autora denomina *effectualreasoning*) y discute sobre la factibilidad del aprendizaje del *entrepreneurship*. Como conclusiones, se consideran las posibilidades y limitaciones de ambos enfoques en el ámbito educativo.

Palabras clave: Empresario, Emprendedor, Educación, Ética y negocios.

Introducción.

La empresariedad constituye uno de los temas fundamentales de la concepción austríaca del proceso económico de mercado. Casi sin excepción dentro de la tradición, el proceso de mercado es considerado como un proceso empresarial y competitivo. Estas dos categorías, competencia y empresariedad, resultan inseparables para la explicación del mercado (Mises, 1949; Kirzner, 1973).

⁶⁹Presentado en agosto de 2012 en el Congreso de Economía Austríaca, desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario, Universidad Católica Argentina, y coorganizado dicha institución y por Fundación Bases.

⁷⁰Juanlandoni@uca.edu.ar

En las páginas que siguen se promueve, como objetivo general, un acercamiento a la discusión sobre las posibilidades del aprendizaje del entrepreneurship desde una perspectiva teórica y austríaca.

El objetivo particular del texto consiste en comparar el razonamiento causal con el *effectual*. El razonamiento causal, característico del enfoque austríaco, se intenta confrontar con el razonamiento definido como *effectual*, que se sospecha propio del entrepreneur. Para ilustrar el enfoque causal se sigue el esquema propuesto por David Harper (2003) y para la aproximación *effectual* se analiza el planteo de SarasSarasvathy (2004, 2011).

El trabajo avanza del siguiente modo. Primero se presenta brevemente la concepción del entrepreneur en el enfoque austríaco, resaltando el papel arbitrador e innovador, ambos elementos que impulsan la creación de riqueza y el bienestar. Luego se presenta el esquema causal de Harper que comienza en las instituciones y culmina en el ámbito de los resultados. En tercer término se expone el enfoque del razonamiento *effectual* donde se considera que el entrepreneur altera la forma de razonar de la academia en general y del pensamiento austríaco en particular.

La función empresarial

Abordar el estudio de la empresarialidad exige adoptar una perspectiva de análisis. Peter Klein resalta tres perspectivas posibles: ocupacional, estructural y funcional (Klein, 2008). El primer enfoque observa al emprendedor como autor de posibilidades de autoempleo, se concentra en aspectos psicológicos de quienes lanzan negocios propios y estudia la relación entre trabajo para otros y emprendimiento personal. En la aproximación estructural la unidad de análisis es la firma y se entiende a la firma empresarial como una empresa pequeña y nueva. Estudia la estructura del mercado como constituida por empresas de diferente tamaño, pero haciendo hincapié en las empresas pequeñas. Los estudios de empresarialidad en el enfoque estructural se orientan hacia la dinámica industrial, *clusters*, redes y límites de las firmas.

La última categoría destacada es la perspectiva funcional donde se concibe la empresarialidad como una actividad dentro de un proceso o, como su nombre lo indica, una función. No constituye una categoría de empleo ni una estructura de mercado y resulta independiente de conceptos estructurales y ocupacionales. En este enfoque, la empresarialidad puede manifestarse en pequeñas o grandes firmas, en nuevas o maduras y en distintas acciones y ocupaciones.

La tradición austríaca ha seguido una perspectiva funcional en su aproximación a la empresarialidad. En esta perspectiva, se estudia el papel que desempeñan los empresarios en

el proceso de mercado y su relevancia, especialmente en relación al problema de información planteado por Friedrich Hayek (1945).⁷¹

Ludwig von Mises sostiene que existe un rasgo empresarial en cada acto humano en virtud del carácter especulativo de enfrentar un futuro incierto. En su pensamiento, la empresariedad constituye la fuerza motriz del proceso de mercado y considera a la función empresarial como el acto de asumir incertidumbre (Mises, 1949). Esta idea ha dado lugar a una creciente literatura que considera a la función empresarial como *judgemento* la capacidad para evaluar y enfrentar eventos inciertos (literatura que comienza con Richard Cantillon, 1755, continúa con Frank Knight, 1921, y en la actualidad es desarrollada, fundamentalmente, por Nicolai Foss y Peter Klein, 2005).⁷²

Con intención de precisar el papel de los empresarios en el mercado, Israel Kirzner sigue el pensamiento de Mises y Hayek. Del primero toma el aspecto especulador y teleológico de cada agente económico que intenta aumentar su bienestar (Kirzner 1973, 1992, 2000). De Hayek introduce el razonamiento en torno al problema económico de información dispersa e ignorancia genuina de los participantes del mercado. Bajo tales condiciones, el empresario cumple una función particular: estar alerta para el descubrimiento y explotación de oportunidades de negocios. Pero con los descubrimientos, los empresarios consiguen que individuos que se ignoran mutuamente hagan compatibles sus planes personales (básicamente propietarios de factores y consumidores). Desde el punto de vista de Kirzner, la coordinación de planes entre individuos que tiene lugar en el mercado es un derivado del *alertness*: la función empresarial.⁷³

El estado de alerta o *alertness* se requiere, para Kirzner, a los efectos de descubrir diferencias entre precios de compra y precios esperados de venta. La ignorancia y la incertidumbre pueden derivar en errores de estimación (Kirzner, 1973; Cachanosky, 1994). Los empresarios que valoran el producto más que sus consumidores cometen errores de sobrevaluación (i.e. esperan vender a precios mayores al máximo que los consumidores se disponen a pagar). Si valoran el producto menos que los consumidores, los empresarios cometen errores de subvaluación (i.e. esperan vender a precios menores a los que se disponen a pagar los consumidores).

En la secuencia argumental, los empresarios que aspiren a obtener beneficios y rentabilidad deberán descubrir y explotar mercados subvaluados (y evitar los mercados sobrevaluados). A

⁷¹ Esto no implica que la única aproximación funcional sea la austríaca. Siguió esta perspectiva autores como Richard Cantillon (1755), Frank Knight (1921), Joseph Schumpeter (1912), Theodore Schultz (1975, 1982).

⁷² En el enfoque del *judgment* se considera a este más vinculado a la proactividad, a la búsqueda, a la creación de oportunidades y a la incertidumbre. Y se considera al *alertness* relacionado con pasividad, reactividad, certeza, más con encontrar la oportunidad que con buscarla. Estas diferencias se intentan resolver en Kirzner, 2000.

⁷³ En este párrafo y el anterior se distinguen categorías interrelacionadas: *alertness/judgment*, oportunidad, coordinación. En el pensamiento de Kirzner están interrelacionadas en el proceso de mercado. Hayek hace especial énfasis en la coordinación (también Witt 1998). Otros autores entienden que el dominio del estudio de la empresariedad se encuentra en la oportunidad (Venkataraman, 1997). Para algunos, el reconocimiento, localización y elaboración de la oportunidad (Alvarez y Barney, 2007); para otros, en la búsqueda y explotación (Shaney Venkataraman, 2001).

medida que los empresarios aprenden de la experiencia propia y de terceros, tienden descubrir mercados subvaluados y reasignar recursos en esa dirección. Tienden, en otras palabras, a arbitrar y equilibrar los mercados donde realizan sus descubrimientos. Cabe notar con Kirzner, que los descubrimientos no resultan en una coordinación plena, o equilibrio general alguno, en virtud de los cambios permanentes en las variables subyacentes (preferencias, recursos disponibles y conocimientos técnicos). Quizás también deba notarse aquí, siguiendo a Ludwig Lachmann, que los descubrimientos empresariales, así como promueven tendencias al equilibrio en determinados mercados, hacen lo contrario en otros mercados relacionados (Lachmann, 1986; Sarjanovic 1989).

Independientemente del debate entre Kirzner y Lachmann, ambos autores resaltan el mercado como proceso y el cambio como la característica más saliente de ese proceso.

El esquema de causalidad de David Harper.

El proceso de mercado se puede definir como un proceso de interacción de individuos con diferentes preferencias, expectativas, recursos y conocimientos técnicos. Pero también puede aproximarse como un conjunto de reglas institucionales que brindan una estructura de incentivos.⁷⁴

La sección anterior intenta mostrar brevemente lo que sucede en el mercado desde el ejercicio de la función empresarial en adelante. Desde el estado de alerta hasta la tendencia a la coordinación, pasando por el descubrimiento de diferenciales de precios y por la explotación de tales descubrimientos. Harper se propone como objetivo analizar los fundamentos del *alertness*. Si Kirzner se pregunta por las consecuencias del *alertness*, Harper indaga las causas. Su objetivo, vale la aclaración, consiste en integrar ambos análisis.⁷⁵

Partiendo de estudios de psicología cognitiva, enfoca el capítulo 3 al estudio de las denominadas creencias personales de agencia como factores que explican el nivel de *alertness* individual. Las creencias de agencia son definidas como expectativas subjetivas acerca de los efectos que una persona puede producir. En sentido similar, se identifica a tales creencias como la capacidad del individuo para ejercer poder sobre lo que sucede en su propia vida.⁷⁶

⁷⁴ En la serie de publicaciones de Routledge bajo el nombre *Foundations of the Market Economy*, editadas por Mario J. Rizzo y Lawrence H. White, se define al mercado “[...] as causal processes generated by the preferences, expectations and beliefs of economic agents. The creative acts of entrepreneurship that uncover new information about preferences, prices and technology are central to these processes with respect to their ability to discover and use of knowledge in society. The market economy consists of a set of institutions that facilitate voluntary cooperation and exchange among individuals.” Ver por ejemplo Kirzner (2000).

⁷⁵ Mario Rizzo considera el esfuerzo de Harper como “[...] the first unified analysis of the factors affecting entrepreneurship [...]”. Rizzo (2009), página 6.

⁷⁶ Harper (2003), página 36.

En el enfoque de Harper, las dos creencias más relevantes para explicar el nivel de *alertness* son el *Locus of Control*, atribuido a Julian B. Rotter, y el *Self-Efficacy*, desarrollado por Albert Bandura.⁷⁷

Con *Locus of Control* (LOC) se identifica a la creencia en el vínculo entre ciertas acciones y los resultados de esas acciones. De este modo, se distinguen personas con LOC externo y con LOC interno. Los externos tienden a atribuir a causas externas lo que sucede en su entorno (ejemplos: destino, suerte, azar, fuerzas poderosas). Los internos tienden a observar un vínculo cercano entre sus acciones y los resultados de las mismas. Además, tienden a considerarse responsables de su vida.

El *Self-efficacy* (SE) es una creencia acerca de lo que el individuo mismo puede hacer, la creencia en las capacidades propias para ejercer control sobre los eventos y alcanzar objetivos propuestos. No implica simplemente disponer de cierta capacidad, sino la creencia individual sobre la posibilidad de usar esa capacidad del modo requerido.⁷⁸

Puede expresarse la proposición de Harper en torno al LOC y al SE del siguiente modo: cuando los individuos están más convencidos que los beneficios y los resultados económicos son largamente contingentes a ciertas acciones en un contexto particular (LOC interno) y cuando más confianza tienen en sus conocimientos y capacidades para llevar a cabo exitosamente ciertas tareas y planes empresariales en determinados escenarios (alta *Self-efficacy*), más afinado y sostenido será su estado de alerta a las oportunidades.⁷⁹

Pero Harper no se detiene en los determinantes psicológicos del *alertness*. Se pregunta luego por los factores que impactan en las creencias de agencia. Como respuesta desarrolla los efectos de una compleja matriz de elementos institucionales sobre las creencias LOC y SE. Analiza de modo exhaustivo, a lo largo de tres capítulos, los efectos de reglas económicas pero también jurídicas y culturales. Se detiene sobre los aspectos distintivos del Estado de Derecho y su impacto en la empresarialidad. Muestra cómo impactan en el LOC y el SE tanto la certeza jurídica como la igualdad ante la ley. También estudia los efectos de la libertad contractual y los derechos de propiedad correctamente establecidos y aplicados.⁸⁰

En la conclusión del tratamiento institucional, el autor establece que para impulsar la empresarialidad se requiere un marco de Estado de Derecho, una moneda sana y competitiva para facilitar el cálculo económico y descentralización legal y política. Pero lo más trascendente está en la forma de arribar a la conclusión. Para cada regla institucional, Harper analiza detenidamente si provoca un LOC más o menos interno, un SE alto o bajo. En

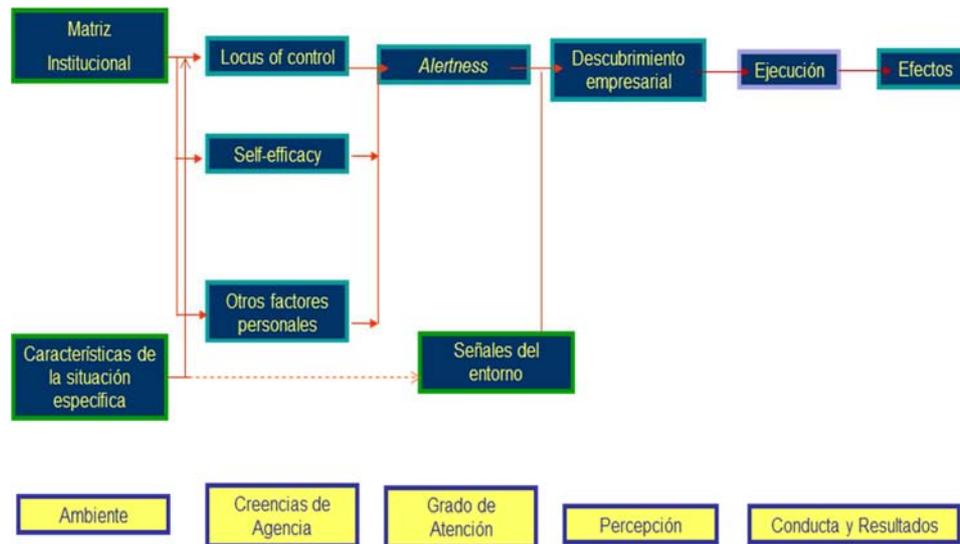
⁷⁷Ambos estudian psicología cognitiva. Julian Rotter en las Universidades de Ohio y Connecticut, y Albert Bandura en la Universidad de Standford.

⁷⁸Harper(2003), página 46.

⁷⁹Harper(2003), página 53.

⁸⁰Harper(2003), capítulos 4, 5 y 6.

síntesis, termina robusteciendo la explicación de su esquema general de causalidad, que se señala en la tabla adjunta.



Harper, David (2003), Foundations of Entrepreneurship and Economic Development.

Aunque este esquema no muestra mecanismos de retroalimentación, Harper reconoce que son claves en el proceso y que los agentes económicos producen pero también son producidos por el medioambiente.⁸¹

La empresariedad como aprendizaje.

El esquema de Harper es materia para mayor investigación teórica, especialmente en lo que concierne al estudio de aspectos psicológicos y su relación con las instituciones y el *alertness* empresarial. Y sustituir la concepción de función empresarial del estado de alerta por el judgment podría alterar gran parte del esquema. Sustitución que ofrece un nuevo camino de investigación sobre los determinantes psicológicos e institucionales de esa capacidad de juzgar eventos futuros.

Sin embargo, el planteo de Harper pretende representar una secuencia lógica de relaciones causales y un análisis teórico de la empresariedad. Hecho que destaca su análisis como propio del paradigma austríaco de economía.

En el esfuerzo por enseñar entrepreneurship, suelen dictarse cursos de economía bajo diferentes enfoques: de finanzas, de marketing, de estrategia, de recursos humanos. Los programas de escuela de negocios tienden a ofrecer tales cursos para completar “la caja de herramientas” del alumno (sea potencial emprendedor o no). Con mayor o menor pretensión

⁸¹Harper (2003), página 53.

científica, los cursos tienen una orientación teórica con distintas combinaciones de trabajos prácticos. Pero sigue siendo un enfoque de relaciones causa y efecto, de razonamiento causal.

Saras Sarasvathy, autora destacada en el estudio del entrepreneurship, ocupa parte de su investigación en la formación empresarial de los alumnos. Señala, respecto a la educación: “[...] in our classrooms, we teach potential entrepreneurs an extremely causal process – the sequential progression from idea to market research, to financial projections, to team, to business plan, to financing, to prototype, to market, to exit, with the caveat, of course, that surprises will happen along the way.”⁸²

Para Sarasvathy, el razonamiento típicamente empresarial no es de tipo causal. Un manager o un estratega razonan causalmente, asignando recursos para alcanzar objetivos determinados. La diferencia entre ambos se encontraría en la generación de recursos nuevos por parte del estratega (mayor creatividad que en el caso del manager). Aunque el entrepreneur novato suele ser causal, el entrepreneur experto utiliza lo que denomina *effectualreasoning*, una lógica que revierte en parte la lógica causal. Imagina nuevos fines posibles para un conjunto de medios disponibles (Sarasvathy, 2004; Read, Sarasvathy et al. 2011).

La autora presenta el ejemplo de dos cocineros. Uno de ellos piensa primero en el plato que debe cocinar (fin u objetivo) y luego exige los ingredientes (medios o recursos). Esta forma de pensar se encuadra en la planteada en primera instancia como causal. El otro cocinero debe ingresar en una cocina extraña con su alacena de ingredientes no determinados y elaborar una comida a partir de tales recursos. A esta segunda alternativa la denomina *effectual* (Sarasvathy, 2004). Por supuesto, el emprendedor utiliza razonamiento causal en distintos momentos. Pero el *effectualreasoning* en Sarasvathy incluye creatividad, imaginación, espontaneidad, asunción de riesgos y capacidad de venta.

Uno de los aspectos más relevantes de su aproximación es que considera la posibilidad de enseñar la empresarialidad. Según confirma: “While causal reasoning may or may not involve creative thinking, effectual reasoning is inherently creative. Both can be learned and taught — they need not (or perhaps cannot) be born to an individual. In other words, everybody can learn to think and act like an entrepreneur. Of course, there are some people born with extraordinary talent, just like prodigies in music, athletics, or any other domain. So our claim is not that we can produce entrepreneurial genius on cue, just that each and every one of us can learn to become better entrepreneurs if we want to.”⁸³

En su línea argumental, resulta posible enseñar el pensamiento científico y su método, aunque no se pueda enseñar cómo convertirse en Albert Einstein. Del mismo modo, puede enseñarse a un individuo cómo convertirse en entrepreneur, sin garantizarle que sea Steve Jobs o Thomas Edison.

Para reflexionar sobre el aprendizaje del entrepreneurship desde una perspectiva austríaca.

A continuación se presentan algunas reflexiones a modo de cierre. De ninguna manera se pretende ser concluyente con estas apreciaciones. Las reflexiones intentan discutir las ideas expuestas previamente y abrir vías alternativas de investigación.

⁸²Sarasvathy (2004), página 3. SarasSarasvathy es profesora de entrepreneurship en la Universidad de Virginia y en el Indian Institute of Management, Bangalore.

⁸³ Read, Stuart; Sarasvathy, Saras; Dew, Nick; Wiltbank, Robert; Ohlsson, Anne-Valérie (2011).

En primer lugar se consideran los aspectos psicológicos y personales de un emprendedor. Luego, los mecanismos de *feedback* del esquema de Harper y su relación con el razonamiento empresarial. Por último, se trata la enseñanza de la empresarialidad mediante los principios de la teoría del proceso de mercado propia de la tradición austríaca.

1. Sobre los aspectos psicológicos y la personalidad del emprendedor.

La comparación y el acercamiento entre las ideas austríacas y autores como Sarasvathy resulta compleja por la diferencia de perspectivas. En el enfoque austríaco se sigue una perspectiva funcional, puede decirse estrictamente funcional, mientras en gran parte de la literatura de entrepreneurship se sigue una perspectiva diferente. El acercamiento de Sarasvathy apunta a ciertas características personales del emprendedor. Específicamente, su forma de razonar. Incorporar este elemento a los factores personales que complementan el LOC y el SE parece ser tarea pendiente.

Pero el reconocimiento por parte de los estudiantes de los factores psicológicos que afectan el entrepreneurship, como LOC y SE, entre otros factores determinantes de la personalidad, podrían poner de manifiesto sus propias capacidades de *alertness* empresarial. Podría además insistirse con diferentes tests para que el estudiante autoevalúe sus capacidades y aspectos de la personalidad en relación con los supuestamente requeridos para la empresarialidad. Aunque los tests suelen tener problemas, en algunos casos señalados por sus autores, en virtud del impacto en los resultados que provocan el cambio en el tiempo y las circunstancias. Pero que existan campos de investigación pendientes no implica que deban abandonarse las propuestas. En el caso particular, incorporar aspectos psicológicos y de personalidad como determinantes del *alertness* podría robustecer el marco conceptual que intenta explicar tanto la función del empresario como el entorno donde se desenvuelven los empresarios (i.e. el proceso de mercado).

2. Sobre los mecanismos de retroalimentación.

En el enfoque de Kirzner, las instituciones son consideradas exógenas. Explícitamente reconoce el autor que no es posible, por problemas de externalidades, que un empresario descubra negocios relacionados al cambio institucional (Kirzner, 1992). A esta forma de ver las instituciones y la empresarialidad se contraponen una creciente literatura que estudia el sentido inverso de la lógica kirzneriana: las instituciones o el cambio institucional de modo endógeno. En otros términos, la empresarialidad como causa y las instituciones como consecuencia.

Siguiendo la lógica de los escoceses y de Hayek, las acciones individuales tienen consecuencias más o menos cercanas a las planeadas pero también consecuencias no contempladas en los planes individuales.⁸⁴ Los empresarios persiguen determinados objetivos. Pero la ejecución de sus descubrimientos puede arrojar consecuencias no intencionadas. Y esas consecuencias pueden impactar de distinta forma en las instituciones y, luego, reiniciando el esquema, en los determinantes psicológicos del mismo entrepreneurship. Un ejemplo contemporáneo se encuentra en la explicación de las protestas y rebeliones ocurridas en el denominado mundo árabe. Los emprendedores de las “nuevas redes sociales” y diversos

⁸⁴Se hace referencia a la tradición del orden espontáneo y a uno de sus principales exponentes, Adam Ferguson, quien expresara, refiriéndose a ciertos fenómenos sociales como producto de la acción pero no del designio humano. Gallo (1987).

dispositivos de comunicación no contemplaron en sus planes iniciales semejante cambio institucional.

Otro mecanismo de retroalimentación proviene de los denominados empresarios institucionales, quienes persiguen el cambio institucional deliberadamente con sus descubrimientos. La empresariedad institucional revierte la causalidad del esquema general de Harper. Ejemplos de empresarios institucionales pueden encontrarse en editores de libros, medios de comunicación, centros de estudios, etc.⁸⁵

Quizás, esta reversión de la causalidad pueda auxiliar al enfoque de Sarasvathy en lo concerniente al razonamiento *effectual*. La esperanza se centra en la posibilidad de estudiar el esquema causal de Harper en sentido inverso, considerando los efectos primero. Aunque debe notarse que, visto detenidamente, la lógica seguirá siendo causal (dado que se estudian los efectos como causa de otros efectos).

3. Sobre la teoría del proceso de mercado como medioambiente del empresario.

Klein y Bullock (2006) concluyen su investigación sobre la posibilidad de enseñar entrepreneurship afirmando: “[...] *our own experience teaching entrepreneurship to undergraduates convinces us that while certain aspects of entrepreneurship — primarily, the process of new venture formation and the manner in which entrepreneurship manifests itself in the economy — can be studied systematically, it is not generally possible to teach discovery, recognition, decision-making under genuine uncertainty, and the nature of the «entrepreneurial» personality.*”⁸⁶

Entender al empresario como un agente que descubre oportunidades de negocios implica reconocer una forma de realizar cálculo económico. En principio, el cálculo empresarial elemental exige la comparación de precios esperados de productos a vender con precios que deberá pagar. El enfoque del proceso de mercado destaca el papel de los precios como mecanismo de comunicación para la asignación de recursos en contextos de información dispersa y cambiante. Profundizar en la teoría de los precios ofrece la posibilidad de comprender mejor los fenómenos que rodean el cálculo empresarial.

El proceso de mercado es abierto en doble sentido: por un lado, no tiene un resultado previsto ni conocido (Kirzner, 1973; Lachmann, 1976 y 1986); por otro lado, implica ausencia de barreras legales al ingreso de nuevos competidores. En primer lugar, para el estudio de la empresariedad, es importante señalar que, ante el cambio permanente de las variables subyacentes, las diferencias de precios ofrecen oportunidades de negocios permanentemente.

En segundo lugar, también es relevante la concepción de la competencia para el aprendizaje del entrepreneurship. Este elemento representa un factor distintivo del enfoque austríaco y resalta un aspecto clave del proceso: los resultados ganar-ganar en los que participan los empresarios. En este sentido, Stephen Hicks entiende al empresario como “[...] *self-responsible and productive individuals who create value and trade with others to win-win advantage.*”⁸⁷ En relación a la educación del potencial emprendedor resulta en una diferencia

⁸⁵ Una recopilación de la literatura junto a un tratamiento novedoso pueden verse en Boettke, Peter y Coyne, Christopher (2009).

⁸⁶ Klein y Bullock (2006), página 436.

⁸⁷ Hicks (2009).

radical: un plan de negocios no es plan de *lobby* para enriquecerse mediante el empobrecimiento de otros.

En última instancia, el enfoque austríaco le otorga al aprendizaje del entrepreneurship una formación basada en principios. Peter Boettke considera que los principios económicos pueden entenderse como una estructura intelectual para estudiar al hombre en diferentes ámbitos de la vida y en distintas circunstancias históricas.⁸⁸ Pero además, la riqueza del enfoque austríaco para la empresariedad como campo de estudio consiste en el vínculo con otras disciplinas. Específicamente, el pensamiento austríaco agrega a la discusión teórica, sobre aspectos técnicos del mercado, la discusión sobre las instituciones morales y jurídicas de una sociedad de hombres libres y responsables.

Bibliografía.

- Alvarez, Sharon A., y Jay B. Barney (2007): “Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action.” *Strategic Entrepreneurship Journal* 1, nos. 1–2: 11–26.
- Boettke, Peter y Coyne, Christopher (2009): “Context Matters: Institutions and Entrepreneurship”, en Acs, Zoltan y Audretsch, David (eds.): *Foundations and Trends in Entrepreneurship series*, Vol. 5, No 3. Boston: Now Publishers.
- Boettke, Peter (2012): *Living Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow*. The Independent Institute y Universidad Francisco Marroquín.
- Cachanosky, Juan Carlos (1994): “Certidumbre, incertidumbre y eficiencia económica”, *Laissez – Faire* 1 (1994).
- Cantillon, Richard (1755): *Essay on the Nature of Trade in General*. Londres: Frank Cass and Co. 1959.
- Foss, Nicolai y Klein, Peter (2005): “Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?” En Rashjee, Agarwal, Sharon A. Alvarez, and Olaf Sorenson, eds., *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Gallo, Ezequiel (1987): “La tradición del orden espontáneo: Adam Ferguson, David Hume y Adam Smith”, *Libertas* 6.
- Harper, David A. (2003): *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. Londres: Routledge.
- Hayek, Friedrich A. (1945): “The Use of Knowledge in Society”, en Hayek, Friedrich A. 1948. *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press. Originalmente publicado en *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4.
- Hicks, Stephen R. C. (2009): “What Business Ethics Can Learn from Entrepreneurship”. *The Journal of Private Enterprise* 24(2), 49-57.
- Kirzner, Israel M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

⁸⁸Boettke (2012), página 19.

- Kirzner, Israel M. (1992): *The Meaning of Market Process*. Londres: Routledge.
- Kirzner, Israel M. (2000): *The Driving Force of the Market: Essays in Austrian Economics*. Londres: Routledge.
- Klein, Peter G., Bullock, J. Bruce (2006): "Can entrepreneurship be taught?", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 38 No.2, pp.429-39.
- Klein, Peter G. (2008): "Opportunity Discovery, Entrepreneurial Action, and Economic Organization". *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, no. 3.
- Knight, Frank (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Hart, Schaffner and Marx.
- Lachmann, Ludwig M. (1986): *The Market as an Economic Process*. New York: Basil Blakwell.
- Mises, Ludwig (1949): *Human Action: A Treatise on Economics*. Cuartaedición. Irvington-on-Hudson: Foundation for Economic Education (1996).
- Read, Stuart; Sarasvathy, Saras; Dew, Nick; Wiltbank, Robert; Ohlsson, Anne-Valérie (2011): *Effectual Entrepreneurship*. Taylor & Francis.
- Rizzo, Mario (2009): *Austrian Economics: Recent Work*. The New Palgrave Dictionary of Economics, Online Edition.
- Sarasvathy, Saras D. (2004): *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Batten Briefings Summer.
- Sarasvathy, Saras D. y Venkataraman, Sankaran (2011): "Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Issue 1, pp. 113-135.
- Sarjanovic, Ivo (1989): "El mercado como proceso: dos visiones alternativas", *Libertas* 11.
- Schultz, Theodore W. (1975): "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria." *Journal of Economic Literature* 13: 827-46.
- Schultz, Theodore W. (1982): "Investment in Entrepreneurial Ability." *Scandinavian Journal of Economics*, 82: 437-48.
- Schumpeter, Joseph A. (1912): *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica (1978).
- Shane, Scott y S. Venkataraman (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." *Academy of Management Review*, Vol. 25, no. 1: 217-26.
- Venkataraman, S. (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective". En J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 3: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Witt, Ulrich. (1998): "Do Entrepreneurs Need Firms?" *Review of Austrian Economics*, Vol. 11: 99-109.

MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS

Vazzano, Vanesa⁸⁹

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser expresados en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto, sus relaciones, entre otros. El presente documento resume los principales métodos de valoración de empresas analizando sus principales características y limitaciones. La primera parte describe los métodos basados en el estado de situación patrimonial, luego los métodos basados en el estado de resultados; en tercer lugar los métodos de creación de valor basados en el goodwill o capital intelectual y finalmente los métodos de descuento de flujo de fondos.

Palabras clave: empresas, métodos de valoración, valor.

1. INTRODUCCION

Actualmente, el mundo de los negocios ha estado marcado por el conocimiento o, bien por aquellos elementos de naturaleza inmaterial que tienen incidencia directa en la generación de ventajas competitivas de una empresa. En este contexto, en las últimas décadas se detecta cómo se presenta un fenómeno de revalorización casi general de todas las empresas, el cual puede medirse, entre otros factores, por su valor de mercado, que generalmente multiplica el monto total de los activos netos de la compañía.

Los estados financieros de las empresas están preparados de acuerdo a la normativa contable vigente. Sin embargo, la información que brindan, no es completa ni homogénea ya que existen algunos elementos que ayudan a determinar el valor real de una compañía pero que no pueden ser revelados en dichos estados; lo cual se traduce en una incapacidad para representar el valor contable real o estratégico de las mismas (generación de valor futuro). En

⁸⁹vanesavazzano@uca.edu.ar

consecuencia, vedan la posibilidad de explicar la diferencia real entre el valor que expresan los libros contables y el valor que tiene esa misma empresa en el mercado, para el caso de las empresas que cotizan, o el exceso sobre ese valor que se estaría dispuesto a pagar por una empresa, en el caso de que no coticen en un mercado organizado. La ausencia de esclarecimiento de esa diferencia desvirtúa la relevancia y utilidad de la información financiera, su valía a la hora de apoyar la toma de decisiones, no satisfaciendo la necesidad real de los usuarios de esa información y por ello incumpliendo su principal cometido.

En consecuencia, la pregunta que habría de hacerse es, a qué se debe la enorme diferencia existente entre el valor de mercado de una empresa con respecto al monto de sus activos netos. La respuesta probablemente se hallará en los distintos modelos de valoración de las empresas los cuales pueden clasificarse en los métodos basados en el estado de situación patrimonial; métodos basados en el estado de resultado, métodos basados en el fondo de comercio/capital intelectual y métodos basados en el descuento de flujos de fondos. De todos modos, hay que tener presente que una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que ésta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado.

2. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS

Desde hace mucho tiempo, se manifiestan las diferencias entre los precios de cotización de las empresas en el caso que coticen o el valor pagado por ellas, en el caso contrario; y el valor contable registrado en sus libros según la normativa vigente. Esto justifica el estudio de los diferentes métodos de valoración de empresas para explicar esa sabida diferencia. Entre ellos se encuentran:

| Métodos basados en el estado de situación patrimonial | Métodos basados en el estado de resultados | Métodos basados en el goodwill | Métodos basados en el flujo de fondos |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Valor contable</i> ➤ <i>Valor contable ajustado</i> ➤ <i>Valor sustancial</i> ➤ <i>Valor de liquidación</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>PER</i> ➤ <i>Valor de los dividendos</i> ➤ <i>Múltiplos de ventas</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Patrimonio neto mas fondo de comercio</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Free cash flow</i> ➤ <i>Cash flow del accionista</i> ➤ <i>Capital cash flow</i> ➤ <i>Adjusted present value (APV)</i> |

2.1. Métodos basados en el estado de situación patrimonial.

Estos métodos consideran que el valor de una empresa radica en su balance. Proporcionan el valor desde una perspectiva estática lo que implica no considerar la futura evolución de la empresa. Entre sus debilidades, se enumeran la no contemplación de los futuros ingresos de la organización, la desestimación del valor tiempo del dinero, la reacción de la competencia y el

comportamiento del mercado, el conocimiento de las personas o el grado de compromiso de éstas. En cuanto a sus fortalezas, la principal es que permite prontamente tener un marco de referencia del valor de la firma, debido a que la información esta organizada en base a la partida doble lo cual permitirá reflejar la situación económica de la empresa en un momento específico.

2.1.1. Valor contable.

Es el valor contable de las acciones, es decir, el valor del patrimonio neto (activos menos pasivos) según los libros. Es el valor de los recursos propios que figuran en el balance. Surgen de los registros contables preparados según un conjunto de normas que procuran establecer un marco de referencia estándar para las empresas.

2.1.2. Valor contable ajustado o valor del activo neto real.

Es el patrimonio ajustado a valores de mercado. “Es un método que trata de salvar el inconveniente que supone la aplicación de criterios exclusivamente contables en la valoración” (Fernández, 1998).

2.1.3. Valor de reposición o substancial.

Es la inversión que representa constituir una empresa en idénticas condiciones a la que se esta valorando. Puede definirse como el valor de reposición de los activos bajo el supuesto de continuidad de la empresa.

Se distinguen dos clases de valor substancial:

-valor substancial bruto. Es el valor del activo a precio de mercado

-valor substancial neto o activo neto corregido: es el valor substancial bruto menos el pasivo exigible.

2.1.4. Valor de liquidación.

Es el valor de una empresa en el caso en que se proceda a su liquidación. Parte del supuesto que la empresa cesará sus actividades, por lo que sus recursos serán vendidos de manera inmediata en el mercado (es decir se liquidarán), y a la vez las obligaciones de la firma también serán efectivizadas de forma inmediata. El resultado económico de esta operación, deduciendo los gastos incurridos en dicho proceso, corresponderá al valor del patrimonio restante, y reflejará el valor liquidación que la firma posee. Refleja el valor mínimo de la empresa.

2.2. Métodos basados en el estado de resultados.

A estos métodos también se les denomina valor por múltiplos, debido a que recurren a la multiplicación para realizar una valoración rápida, en base a los beneficios, ventas u otro elemento de la cuenta de resultados de una empresa.

Generalmente, se los suele tomar como punto de partida para la valoración de una empresa puntual, tomando como referencia un múltiplo de otra empresa. Dado que no existen dos organizaciones iguales, este método no se ajusta realmente al valor de la empresa.

2.2.1. Valor de los beneficios PER.

La ratio PER (*Price Earning Ratio*) es un indicador de rendimiento de la empresa cuyo objetivo es encontrar la cantidad de dinero invertido por cada peso que genera la empresa. Indica la relación entre precio de mercado (acciones) y beneficios después de impuestos o beneficio líquido, por ello cuando su resultado sea más pequeño mejor.

$$\text{PER} = \frac{\text{Precio de mercado}}{\text{Beneficio}}$$

2.2.2. Valor de los dividendos.

Los dividendos son los pagos periódicos a los accionistas. Según este método, el valor de una acción es el valor actual de los dividendos que se esperan obtener de ella. Los dividendos constituyen precisamente esa forma de retribución al accionista ante su riesgo de inversión, y lo habitual es que ese premio -usualmente monetario- provenga de las ganancias que obtuvo la empresa en el correr de un período.

2.2.3. Múltiplos de las ventas.

Este método de valoración es el resultado de la multiplicación de las ventas por un número que depende del sector de actividad y de la coyuntura económica del momento.

La Ratio precio sobre ventas se puede descomponer en otras dos:

$$\text{Precio} / \text{Ventas} = (\text{precio} / \text{beneficio}) \times (\text{beneficio} / \text{ventas})$$

La primera ratio (precio / beneficio) es el PER y la segunda (beneficio / ventas) se conoce como rentabilidad sobre ventas.

2.2.4. Otros múltiplos que se utilizan con frecuencia son:

- Valor de la empresa / EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)
- Valor de la empresa / EBITDA (beneficio antes de amortización, intereses e impuestos)
- Valor de la empresa / Cash Flow Operativo
- Valor de las acciones / Valor Contable

2.3. Métodos mixtos, basados en el valor llave o goodwill.

Estos métodos normalmente se basan en el fondo de comercio o goodwill, es decir, es el valor que recibe la empresa por encima de su valor contable ajustado y corresponde a un conjunto de fortalezas de la firma, que no se ven reflejados en la contabilidad.

Estos métodos parten de un punto de vista mixto ya que por un lado, realizan una valoración estática de los activos de la empresa y, por el otro, añaden cierta dinamicidad a dicha valoración porque tratan de cuantificar el valor que generará la empresa en el futuro. Se trata de métodos cuyo objetivo es la determinación del valor de la empresa a través de la estimación del valor conjunto de su patrimonio más una plusvalía resultante del valor de sus beneficios futuros.

Dentro del valor llave se agruparán aspectos como la ubicación estratégica, la calidad de la cartera de clientes, el liderazgo de la marca, el posicionamiento, las alianzas estratégicas, entre otros. Sin embargo, esa plusvalía no representa todos los elementos de naturaleza intangible que hacen posible el éxito de una empresa, sino una pequeña parte de éstos. Detrás del fondo de comercio, o plusvalía o goodwill se asoma otro concepto más completo que siempre ha existido, y en las empresas proactivas, desde su constitución, y es el llamado capital intelectual. Respecto del tema, Edvinsson y Malone (2000), señalan que el capital intelectual se esconde dentro de ese asiento contable misterioso llamado goodwill. La diferencia es que tradicionalmente el valor llave contenía activos poco usuales pero reales, tales como las marcas de fábrica, en tanto que el capital intelectual explora activos todavía menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse. El término de Capital Intelectual (Sveiby, 2000) surge de la diferencia cada vez mayor entre el valor de una acción en los libros de contabilidad y el valor de la misma en los mercados financieros. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades, dando lugar, a la generación de beneficios futuros. Autores como Brooking (1997) refieren al capital intelectual como la “combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Stewart (1998), por su parte, define el capital intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”. Euroforum (1998) interpreta al capital intelectual como el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Finalmente, Edvinsson y Malone (2000) lo explican como “la posesión de conocimientos experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado”.

Componentes del capital intelectual

El capital intelectual es la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. Los elementos que lo integran son:

- Capital Humano: es el capital que reside en los miembros de la organización y que permite crear valor. Incluye, los saberes, las capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización. Ejemplos son la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad del empleado, la capacidad de negociación, la motivación, la satisfacción, la capacidad para aprender, la lealtad, etc., así como su nivel educativo y la titulación académica.
- Capital Estructural: es el conjunto de conocimientos que la empresa ha podido internalizar y que permanecen en ella. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etc. Ejemplos son la flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc. Algunos de ellos pueden protegerse legalmente y convertirse en Derechos de Propiedad Industrial o Intelectual, como los derechos de autor o las patentes.
- Capital Relacional: es el conjunto de vínculos y relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de investigación y desarrollo. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.), como las percepciones que éstos tienen de la compañía. Ejemplos de esta categoría son la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, con reguladores, etc.

Cabe destacar que, no basta con tener los tres factores separados como fuentes independientes del capital intelectual, sino que deben complementarse los unos a los otros. De hecho, cuando la organización sea muy fuerte en uno o dos de esos factores, si el tercero es débil, ésta no tiene capacidad para convertir su capital intelectual en valor corporativo. El valor corporativo proviene de la interacción de los tres elementos. Edvinsson y Malone (2000) afirman que en la intersección de los tres factores está la plataforma de valor, la fuente de creación de todo valor por la organización.

2.4. Métodos basados en el descuento de flujos de fondos.

Según Fernández (1998) tratan de determinar el valor de la empresa a través de la estimación de flujos de dinero-cash flows- que generará en el futuro, para luego descontarlos a una tasa apropiada según el riesgo de dichos flujos. Contempla cinco elementos fundamentales en la valuación: I. Horizonte de planeamiento; II. Proyección económica y financiera; III. Valor residual de la Compañía; IV. Tasa de descuento; V. Activos y pasivos no operativos. Además, señala que son métodos generalmente utilizados en la actualidad, ya que consideran

a la empresa como un ente generador de flujos de fondos y, por ello, sus acciones y deudas son valuados como otros activos financieros. Asimismo, cabe mencionar que los métodos de descuento de flujos se basan en un pronóstico detallado y cuidadoso para cada periodo de cada una de las partidas financieras vinculadas a la generación de los flujos de efectivo correspondientes a las operaciones de la empresa.

2.4.1. Free cash flow (FCF).

Es el flujo de fondos libres, corresponde al flujo de fondos operativos de una empresa sin considerar el financiamiento de la misma, aunque después de impuestos. Es el sobrante que quedará en la firma luego de haber cubierto las necesidades operativas de fondos, y las inversiones suponiendo que no hay deuda y por tanto tampoco existirá una carga financiera.

Para determinar el FCF, se procederá de un modo semejante al presupuesto de tesorería, con la diferencia de que se proyectarán los flujos realizados a la tesorería (es decir que se excluyen los conceptos temporales de devengamiento contable y costos de oportunidad), y se procurará eliminar la mayor cantidad posible de subjetividades a la hora de determinar el beneficio neto (identificación de ingresos y asignación de costos y gastos).

Este método supone prescindir de la financiación de la empresa, para focalizarse en el rendimiento económico de los activos de la empresa después de impuestos, bajo el supuesto de empresa en marcha.

2.4.2. Flujo de fondos para el accionista.

Para calcular el flujo de fondos disponible para el accionista se parte del flujo de fondos libres y se le restan los pagos de los intereses de la deuda y el pago del capital; y se le suman los incrementos de nuevas deudas. Se refiere básicamente al flujo de fondos que queda disponible en la empresa luego de haber cubierto las necesidades operativas de fondos, el neto de las inversiones en activos fijos y los costes financieros, reintegrando la parte correspondiente al principal

2.4.3. Capital cash flow.

Corresponde a la suma de del flujo de fondos para el accionista más el flujo de fondos para los poseedores de deuda. La diferencia entre el *free cash flow* y el *capital cash flow* radica en que este último es el flujo correspondiente a acciones y deuda, mientras que el FCF solamente corresponde a las acciones cuando la empresa no posee deuda.

2.4.4. Adjusted present value (APV).

El método APV, o escudo fiscal, contempla la existencia de un ahorro fiscal para la firma proveniente de los intereses que la deuda genera en la empresa. Estos intereses cuando se devenguen implicarán una pérdida que se traducirá en un beneficio fiscal al disminuir el pago

de impuestos. La forma sugerida de valoración a través del APV es la de discriminar estos ahorros provenientes del escudo fiscal, de modo que primero se calculará el valor de la empresa sin deuda, es decir, sin apalancamiento financiero, y luego en una segunda etapa se calcularán los ahorros que el escudo fiscal provocará en cada período.

3. CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES

Todo proceso de valoración no es más que una simple estimación del valor de la empresa. Dado que los diferentes métodos de valoración arrojan resultados distintos, no es conveniente tomar un promedio de los valores encontrados sino por el contrario conviene eliminar aquellos valores que no sean correctos dependiendo de la situación particular de la empresa que se está valorando.

En el caso de los métodos basados en el estado de situación patrimonial, si bien son métodos sencillos de aplicar ya que examinan la contabilidad para encontrar un estimado del valor de mercado, el problema se plantea dada la arbitrariedad de las prácticas contables y falta de justificación teórica de una relación pendiente entre el valor en libros y el valor de mercado de una compañía. Esto es, la contabilidad trabaja sobre hechos históricos, en tanto que el valor de mercado está sujeto a hechos futuros, es decir, a los ingresos, gastos, utilidades, y flujos de caja futuros. Por lo tanto cabe preguntarse si la contabilidad sirve para valorar empresas. Y la verdad es que este criterio de valorización de activos muchas veces difiere del valor económico, no contempla la capacidad de generación de beneficios futuros y no incorpora aspectos esenciales en la agregación de valor para el accionista, tales como capacidad de gestión, experiencia de la fuerza laboral, posicionamiento de la empresa en el mercado, sinergia desarrollada por el negocio, entre otros.

En cuanto a los métodos basados en el estado de resultados, proporcionan indicadores comparativos del valor estimado de la empresa respecto de las cifras informadas por el mercado, siempre que estén disponibles. En general, suele ser más adecuado cuando lo que se está valorando es ordinario y cuando existen disponibles benchmarks comparables. Sin embargo, el principal problema consiste en encontrar empresas comparables de las que se puedan extraer esos múltiplos para ser aplicados a la valoración de una empresa puntual; y en la práctica son muy pocas las empresas públicas de las que se podrían extraer esos múltiplos. De hecho, la utilización de múltiplos extraídos de empresas en otros países con mercados financieros más desarrollados como Estados Unidos, también tiene problemas debido a los diferentes tratamientos contables entre naciones (por ejemplo, métodos de depreciación, créditos por inversión, métodos de valoración de inventarios, revaloración de activos, contabilidad de inversiones temporales y permanentes). Por lo tanto, esto podría provocar que la utilización de un múltiplo particular no sea del todo adecuado.

Respecto de los métodos mixtos, basados en el valor llave o goodwill, consideran a los intangibles o capital intelectual como el determinante fundamental del valor de las compañías y el factor más importante del éxito. Este último se constituye como el factor principal, fuente

de ventajas competitivas de una empresa. El capital intelectual incluye, entre otros, los siguientes elementos: conocimiento y satisfacción de los empleados, valor de las relaciones con clientes, proveedores, cultura, socios y estructura organizativa. La principal dificultad es que no puede ser reflejado en los estados financieros tradicionales ya que la normativa contable vigente no considera que cumpla con los requisitos necesarios para ser reconocido como activo. Por lo tanto, al no estar regulado, su medición resulta algo compleja y en consecuencia se aplican diferentes métodos de medición que ayudan a determinar un valor estimado.

Acerca de los métodos basados en el descuento de flujos de fondos, son los más utilizados en la actualidad en nuestro contexto. Generalmente, el valor de una compañía surge de su capacidad de generar flujo de fondos. La principal desventaja radica en la necesidad y dificultad de definir diversos parámetros tales como flujos esperados, tasa de descuento; y, consecuentemente, poseen una gran dosis de subjetividad.

4. CONCLUSION

Para finalizar, cabe aclarar que no se puede pretender calcular el valor final y definitivo de una empresa a partir de un simple cálculo matemático. La valoración es un asunto subjetivo, de juicio, en el que deben ponderarse varios factores, y en este sentido, es tanto arte como ciencia. Por lo tanto, dentro de los métodos posibles para valorar una empresa, y dada las características y desventajas planteadas anteriormente, el método mixto basado en el capital intelectual parece ser el método que mejor explica las diferencias de valores existentes entre el propuesto por el mercado y el que surge de la aplicación de las normas contables; ya que el capital intelectual constituye la parte más significativa de los activos intangibles que aun sin reconocimiento en los estados financieros, es reconocido por el mercado. Por otra parte, es el que justifica las ventajas competitivas y diferenciadores de las distintas empresas en el mercado. Consecuentemente, sería relevante para las empresas la gestión del capital intelectual para la creación de valor sostenible en el tiempo que permita alcanzar la rentabilidad financiera y el éxito empresarial esperado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Buenos Aires: Paidós.

Bueno, E., Salmador, M.P. y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63. España

Edvinson, L. y Malone, M. (2000). *El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Euroforum. (1998). *Modelo Intellect*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

- Fernández, P. (1998). *Valoración de empresas. Como medir y gestionar la creación de valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fernández, P. (2008). *Métodos de valoración de empresas*. Barcelona: IESE Business School.
- Funes Cataño, Y. y Hernández Garnica, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual. *Revista Contaduría y Administración*. (203). 45-58.
- LaportaPomi, R., VitaleWolski, B. y Laporta Miguez, M.C. (2013). *Propuesta metodología: Valorización del Capital Intelectual. Un enfoque desde la Gestión de Costos. Estudio de caso*. XXX Conferencia interamericana de contabilidad. Montevideo, Uruguay.
- Mesquita Zanini, F. y Cañibano Calvo, L. (2006). Midiendo el capital intelectual de las empresas: propuesta de dos proxies. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 3(3), 297-310.
- Pereyra Terra, M. (2008). *Valoración de empresas: una revisión de los métodos actuales*. Montevideo: Universidad ORT.
- Ramírez Córcoles, Y. (2007). El capital intelectual en los estados financieros: una necesidad. *Partida Doble*, 184, 18-29.
- Román, N. (2004). Capital intelectual. Generador de éxito en las empresas. *Visión gerencial*, (3), 2, 67-79
- Román, N. (2009). Lineamientos para gestionar y medir el capital intelectual en las empresas. *Actualidad Contable FACES*, 18, 103-113.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.
- Sveiby, K.E. (2000). *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Visconti, R. (2009). *El Capital Intelectual. Concepto-Valuación y Registro Contable*. XI Congreso internacional de costos y gestión. Trelew, Argentina.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS NORMAS CONTABLES ARGENTINAS APLICABLES POR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Selle, Eduardo⁹⁰; Corte, Guillermo⁹¹; Machain, Gisel⁹²

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

1. Resumen. El objetivo de esta publicación es presentar una comparación sintética de las distintas alternativas de medición por las que pueden optar las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en nuestro país para la preparación de sus estados contables con propósitos generales, de acuerdo con las normas contables argentinas. En particular, la presente comparación se centra en los aspectos de medición contenidos en la Resolución Técnica N° 17 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (RT 17) y los establecidos por la RT 41 para los entes pequeños (EP), con las modificaciones introducidas por la RT 42, para los entes medianos (EM).

Palabras clave: Entes pequeños- Entes medianos- Resto de los entes- Comparación.

2. Introducción

Bajo la normativa vigente, podemos distinguir tres tipos de entes:

2.1 Entes pequeños (EP): Comprendidos en lo dispuesto por la RT 41. Son aquéllos que:

⁹⁰eselle@deloitte.com

⁹¹guillermo.corte@gmail.com

⁹²giselmachain@gmail.com

- 2.1.1 no estén alcanzados por la Ley de Entidades Financieras o realicen operaciones de capitalización, ahorro o en cualquier forma requieran dinero o valores del público con promesa de prestaciones o beneficios futuros;
 - 2.1.2 no sean entes aseguradores bajo el control de la Superintendencia de Seguros de la Nación;
 - 2.1.3 no superen el monto de ingresos en el ejercicio anual anterior de \$15.000.000 (será reexpresado tomando como base diciembre de 2014);
 - 2.1.4 no sean sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria o de economía mixta;
 - 2.1.5 no se trate de una sociedad controlante de, o controlada por, otra sociedad excluida por los incisos anteriores.
- 2.2 Entes medianos (EM): Comprendidos en lo dispuesto por la RT 42, que modifica la RT 41, incorporando la tercera parte referida a EM. Son aquéllos que:
- 2.2.1 no estén alcanzados por la Ley de Entidades Financieras o realicen operaciones de capitalización, ahorro o en cualquier forma requieran dinero o valores del público con promesa de prestaciones o beneficios futuros;
 - 2.2.2 no sean entes aseguradores bajo el control de la Superintendencia de Seguros de la Nación;
 - 2.2.3 el monto de ingresos en el ejercicio anual anterior haya sido superior a \$15.000.000 y hasta \$75.000.000 (reexpresados como base diciembre 2014);
 - 2.2.4 no sean sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria o de economía mixta;
 - 2.2.5 no se trate de una sociedad controlante de, o controlada por, otra sociedad excluida por los incisos anteriores.
- 2.3 Resto de los entes: La normativa contable para los entes que no se encuentren bajo el alcance de lo dispuesto en los apartados a) y b) está contenida en distintas Resoluciones Técnicas (RT 17, RT 18, RT 21, RT 22, RT 23, RT 24, entre otras) para la preparación de estados contables (informes contables preparados para su difusión externa), cualesquiera fueren el ente emisor y los períodos por ellos cubiertos, excepto por:
- 2.3.1 aquellos casos en que expresamente se indique lo contrario; o
 - 2.3.2 entes que no cumplen con la condición de “empresa en marcha”.

A este conjunto de normas de aplicación generalizada lo denominamos en esta publicación “Normas contables profesionales argentinas” (NCPA).

3. Comparación por rubros

Seguidamente se presenta una comparación resumida, poniendo énfasis en aspectos de reconocimiento y medición, para los siguientes rubros:

3.1. Cuentas a cobrar

| Tipo ⁹³ | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|---|------------------|---|------------|
| A mantener al vencimiento | Componentes financieros explícitos | Costo amortizado | | |
| | | | 4.1.3 | 4.1.3 |
| | Componentes financieros implícitos | Costo amortizado | Segregados al inicio: Costo amortizado | |
| | | | Segregados al momento de la medición periódica: Valor descontado a la tasa efectiva o tasa de mercado | |
| No segregados: Valor nominal ⁹⁴ | | | | |
| | RT 17 5.2. | 4.1.3 | 4.1.3 ⁹⁵ | |
| Mantenidos para negociar (Existe la intención y la factibilidad de negociarlos, cederlos o transferirlos anticipadamente) | Valor neto de realización (VNR) (Valor descontado a tasa de mercado menos los costos de la operación, negociación, cesión o transferencia) | | | |
| | RT 17 5.2. | 4.1.3. b) | | |

3.2. Bienes de cambio

⁹³Medición periódica.

⁹⁴El ente tiene la opción segregar CFI (al inicio o al momento de la medición periódica) o no segregarlos.

⁹⁵Para EM existe la obligación de segregar CFI al inicio cuando se trata de cuentas a cobrar a largo plazo y se tiene la opción de hacerlo cuando son de corto plazo.

| Bienes de cambio excluidos activos biológicos | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|--|---|---|---|
| Productos terminados o de reventa | En general (límite VNR) ⁹⁶ | Costo de reposición o costo, si fuera impracticable | Costo de reposición o precio de última compra o costo ⁹⁷ | Costo de reposición o costo, si fuera impracticable |
| Productos terminados o de reventa | Fungibles, con mercado transparente y de fácil comercialización o Anticipos que fijan precio y condiciones contractuales que aseguran la concreción de la venta y ganancia | VNR | | |
| | | RT 17 5.5.1. y 5.5.2. | 4.1.5.2. | 4.1.5.1. |
| | | RT 17 5.5.4. | 4.1.5.1. | 4.1.5.1. |
| Bienes de cambio en producción o construcción mediante un proceso prolongado | Venta concreta ⁹⁸ | VNR proporcionado en función del grado de avance RT 17 5.5.3. | | |
| | En general (límite VNR) ⁷ | 1° Costo de reposición para bienes con similar grado de avance tomado de un mercado activo. 2° Si no fuera posible, costo de reproducción. 3° Si fuera impracticable, costo de producción. RT 17 5.5.3. | Costo de reproducción o costo de producción ⁸ 4.1.5.1. | 1° Costo de reproducción 2° Si fuera impracticable, costo de producción 4.1.5.1. |

⁹⁶RT 17 4.4.1 *Criterio general para la comparación con valores recuperables.* Ningún activo podrá presentarse en los estados contables por un importe superior a su valor recuperable, entendido como el mayor importe entre su valor neto de realización y su valor de uso.

⁹⁷La diferencia entre el tratamiento para EP y EM radica en la flexibilidad para optar por un criterio de medición. Para el caso de los EM, el costo de producción se puede utilizar sólo en caso de que no sea practicable valuar a costo de reproducción, mientras que para los EP. los dos criterios se muestran como opciones posibles a decisión del ente. Lo mismo sucede con la opción del costo original. Para los EP, se debe aplicar como recomendado el CR teniendo dos opciones más de valuación. En cambio, para las NCPA y en el caso de los EM, sólo se puede aplicar el criterio del costo, en el caso de que sea impracticable la medición al costo de reposición.

⁹⁸Debe cumplirse que: a) se hayan recibido anticipos que fijan precio; b) las condiciones contractuales de la operación aseguren la efectiva concreción de la venta; c) el ente tenga la capacidad financiera para finalizar la obra; y d) exista certidumbre respecto de la concreción de la ganancia.

3.3. Propiedades de inversión

| Propiedades de inversión | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|---|--|---|---|
| <p>General</p> <p>Existe un mercado efectivo para la negociación de los bienes y su VNR puede determinarse sobre la base de transacciones de mercado cercanas a la fecha de cierre para bienes similares o el precio de venta esté asegurado por contrato.⁹⁹</p> | <p>Costo original menos depreciación acumulada o VNR¹⁰⁰ (criterio uniforme para todo el rubro)</p> | | |
| | 5.11.2.3. | 4.1.7. | 4.1.7. |
| <p>Comparación con el valor recuperable</p> | <p>Alquiler: evaluar cada cierre de ejercicio. Resto: evaluar cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro.</p> <p>RT 17 4.4.1. / 4.4.2.</p> | <p>Alquiler: evaluar cada cierre de ejercicio. Resto: evaluar cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro. <i>No se requiere la comparación para estos últimos, si el resultado de cada uno de los últimos tres ejercicios fue positivo.</i></p> <p>4.1.7.</p> | <p>Alquiler: evaluar cada cierre de ejercicio. Resto: evaluar cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro.</p> <p>4.1.7.</p> |

3.4. Bienes de uso

| Bienes de uso excepto activos biológicos | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|--|---------------|---------------|
| <p>General</p> | <p>Modelo del costo (costo original menos depreciación acumulada y deterioro) o Modelo de la revaluación según RT 17</p> | | |
| | 5.11.1. | 4.1.6. | 4.1.6. |

⁹⁹"El precio de venta esté asegurado por contrato" sólo lo menciona la RT 17.

¹⁰⁰Si el VNR es mayor que la medición contable anterior se reconocerá la ganancia resultante siempre que exista un mercado efectivo para la negociación de los bienes y su VNR pueda determinarse sobre la base de transacciones de un mercado activo cercanas para fecha de cierre para bienes similares. De lo contrario, la medición se efectuará al costo o último VNR que se hubiera registrado menos su depreciación acumulada.

| Bienes de uso excepto activos biológicos | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|---|--|--|
| Comparación con el valor recuperable | Evaluar a cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro. 4.4.2. | Evaluar a cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro. <i>No se requiere la comparación si el resultado de cada uno de los últimos tres ejercicios fue positivo.</i> 4.1.6. | Evaluar a cada cierre de ejercicio si hay indicios de deterioro. 4.1.6 |

3.5. Costos financieros

| Tipo | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|-----------------------------------|--|--|--|------------|
| Concepto | | Los intereses (explícitos o implícitos que se hayan segregados), actualizaciones monetarias, diferencias de cambio, premios por seguros de cambio o similares derivados de la utilización de capital ajeno. 4.2.7 | | |
| Intereses del capital de terceros | Tratamiento preferible | Serán reconocidos como gastos en el período en que se devengan. | | |
| | Tratamiento alternativo permitido ¹⁰¹ | Podrán activarse cuando se cumplan ciertas condiciones ¹⁰² 4.2.7.2. | No se trata específicamente. El Anexo II remite a la RT 17. | |
| Intereses del capital propio | | Podrán activarse cuando, al considerar todos los costos provenientes del capital de terceros, exista algún excedente del activo elegible sobre el pasivo (excepto que el activo elegible se mida a valores corrientes) ¹⁰³ 4.2.7.2. | No se trata específicamente, el Anexo II remite a la RT 17. | |

¹⁰¹Debe aplicarse para todos los costos financieros definidos y con todos los activos que cumplan con las condiciones.

¹⁰²a) proceso de producción de duración prolongada; b) procesos de producción no interrumpidos o sólo por demoras temporarias necesarias para preparar el activo para su uso o venta; c) el período de producción no excede del técnicamente requerido; d) las actividades necesarias para dejar el activo en condiciones de uso o venta no se encuentran sustancialmente completas; y e) el activo no está en condiciones de ser vendido, usado en la producción de otros bienes o puesto en marcha, de acuerdo al propósito de su producción.

¹⁰³Se aplicará una tasa representativa vigente en el mercado para el cómputo de los costos sobre el capital propio. La contrapartida de dicha activación se expondrá en el estado de resultados en un renglón específico con la denominación "Interés del capital propio".

3.6. Activos intangibles

| | | Tipo | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|------------------------|------------------------|---|---|----------------|------------------------|
| Reconocimiento inicial | Incorporados | Adquisición separada | Costo (precio de adquisición contado + costos de compras y control de calidad) RT 17 5.13.1. / 4.2.2. | Anexo I | Anexo I - RT 41 |
| | | Permuta de activos | Costo de reposición a la fecha de incorporación RT 17 5.13.1. /4.2.4. | 4 | 4 |
| | Generados internamente | Investigación y desarrollo | Se permite activar gastos de desarrollo; no gastos de investigación. 5.13.1. | Anexo I | Anexo I - RT 41 |
| | | Publicidad, promoción y reubicación/reorganización | Se debe imputar a gastos | | |
| | | Marcas y listas de clientes | | | |
| | | Costos de entrenamiento | Se debe imputar a gastos (excepto los de naturaleza preoperativos, en cuyo caso podrían ser activables) | | |
| | | Costos de organización | Pueden activarse (costos para lograr la constitución y dar existencia legal) | | |
| | | Costos preoperativos | Pueden activarse (Condiciones: a. que sean directamente atribuibles y claramente incrementales y b. que no sean componentes del costo de bienes de uso) | | |
| | | Desarrollo interno del valor llave | No puede activarse RT 17 5.13.1. | Anexo I | Anexo I - RT 41 |
| | Medición posterior | | Costo menos su depreciación acumulada y deterioro. 5.13.2. | 4.1.10. | 4.1.10. |
| Vida útil | | Finita (se amortiza) o indefinida (no se amortiza) ¹⁰⁴ 5.13.3. | 4.1.10. | 4.1.10. | |

¹⁰⁴La vida útil de un activo intangible que surja de un contrato o de otros derechos legales no excederá el periodo del contrato o de los citados derechos legales, pero puede ser inferior, dependiendo del periodo a lo largo del cual la entidad espera utilizar el activo. Cuando se determina una vida útil indefinida, se analizará en cada cierre de ejercicio que los eventos y circunstancias que soportan esta definición continúan para esos activos.

| Tipo | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|-----------------------------------|---|----------------------------|---|--|
| Comparación con valor recuperable | Vida útil indefinida | Al cierre de cada período. | | |
| | Intangibles no utilizados en la producción o venta de bienes y que generan flujo de fondos propio e identificable | | | |
| | Vida útil finita | Otros | a. Si hay indicios de deterioro b. Si el resultado de alguno de los últimos tres ejercicios no fue positivo 4.1.10. | Sólo si hay indicios de deterioro 4.1.10. |

3.7. Préstamos financieros

| Préstamos financieros ¹⁰⁵ | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|---|------------|------------|
| A mantener al vencimiento | Costo amortizado ¹⁰⁶ | | |
| | RT 17 5.14. | 4.2.2. | 4.2.2. |
| A cancelar antes del vencimiento (Existe la intención y la factibilidad de su cancelación anticipada) | Costo de cancelación (Valor descontado a la tasa que el acreedor aceptaría para recibir el pago o tasa de mercado). | | |
| | RT 17 5.14. | 4.2.2. | 4.2.2. |

¹⁰⁵Excluye instrumentos de cobertura.

¹⁰⁶Para RT 17 4.5.7, cuando una deuda entre partes independientes fuera sin interés o con una tasa de interés muy inferior a la de mercado, se medirá sobre la base de la mejor estimación posible de la suma a pagar, descontada usando una tasa que refleje las evaluaciones del mercado sobre el valor tiempo del dinero y los riesgos específicos de la operación.

Costo amortizado = medición inicial + componentes financieros devengados - (cobranzas de créditos/inversiones o pago de deudas). A fines de calcular los componentes financieros devengados, se utilizará la tasa efectiva que iguale la medición inicial de los activos o pasivos con los flujos de fondos por cobrar o por pagar, respectivamente.

3.8. Instrumentos de deuda

| Instrumentos de deuda, excepto coberturas | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|---|--|---|---|--------------|
| Bonos | A mantener al vencimiento | Costo amortizado | | |
| | | RT 17 5.7 | 4.1.2 | 4.1.2 |
| | Mantenedos para negociar (no aplica RT 17 5.7) | Cotiza en un mercado activo (RT 17 5.6) | VNR | |
| | | RT 17 5.6 | 4.1.2 | 4.1.2 |
| | | No cotiza en un mercado activo (RT 17 5.2 - por ej. títulos sin cotización) | VNR (Valor descontado a tasa de mercado) ¹⁰⁷ | VNR |
| | | | RT 17 5.7.2 | 4.1.2 |
| Depósitos a plazo fijo | A mantener al vencimiento | Costo amortizado | | |
| | | RT 17 5.2 | 4.1.2 | 4.1.2 |
| | Mantenedos para cancelación anticipada | VNR (Valor descontado a tasa de mercado) ¹⁸ | VNR | |
| | | RT 17 5.2. | 4.1.2 | 4.1.2 |

3.9. Inversiones en instrumentos de patrimonio

| Inversiones en instrumentos de patrimonio ¹⁰⁸ | | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|--------------------|--|-----------------------------|-----------------|
| Inversiones mantenidas para negociar ¹⁰⁹ | Con mercado activo | VNR | | |
| | | RT 17 5.6. | 4.1.2 ¹¹⁰ | 4.1.2 |
| | Sin mercado activo | Al costo. (Los dividendos se reconocen al momento de su declaración) | VNR ¹¹¹ | |
| | | RT 17 5.9. ¹¹² | 4.1.2 a) | 4.1.2 a) |

¹⁰⁷La norma define dos maneras de determinar el VNR. De acuerdo a la RT 17 punto 5.6, el VNR se calcula según el punto 4.3.2, es decir, resumidamente: precio de mercado neto de gastos de venta. En la RT 41, punto 4.1.2., el cálculo es igual a la RT 17. Por otro lado, en la RT 17, punto 5.2, el VNR está determinado por su valor descontado, utilizando una tasa de mercado.

¹⁰⁸Excluyendo las denominadas "Participaciones permanentes en otras sociedades" cuando se ejerce control, control conjunto o influencia significativa.

Supuesto (RT 41): las "Participaciones permanentes en otros entes" que no otorgan control, control conjunto o influencia significativa se clasifican dentro de las denominadas "Participaciones no mantenidas para negociar".

¹⁰⁹Debe existir la intención y la factibilidad de negociarlas, cederlas o transferirlas anticipadamente.

¹¹⁰4.1.2. Inversiones: Esta sección comprende a las inversiones financieras.

¹¹¹Parece contradictorio valorar a VNR cuando no existe un mercado activo. Sin embargo, la norma lo determina así en el punto 4.1.2 a) que indica que estas partidas deben medirse a VNR definiendo este criterio de valuación como un valor de mercado ("Los precios de contado correspondientes a transacciones no forzadas entre partes independientes en las condiciones habituales de negociación") y no como un valor descontado a tasa de mercado.

| Inversiones en instrumentos de patrimonio ¹¹³ | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--|---|---------------|---------------|
| Participaciones no mantenidas para negociar | Al costo. (Los dividendos se reconocen al momento de su declaración) | | |
| | RT 17 5.9. | 4.1.9. | 4.1.9. |

3.10. Impuesto a las ganancias

| Impuesto a las ganancias | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|---|---|---|---|
| Reconocimiento contable | Reconocimiento del impuesto corriente y del impuesto diferido RT 17 5.19.6 | <i>Impuesto corriente únicamente (método del impuesto a pagar).</i> Se acepta la contabilización del impuesto diferido ¹¹⁴ 4.4.4. | Reconocimiento del impuesto corriente y del impuesto diferido (*) 4.4.4. |
| Medición de activos y pasivos diferidos | Se aplica la tasa impositiva que se espera esté en vigencia al momento de la reversión o utilización de las diferencias temporarias y de los quebrantos impositivos no utilizados, considerando las normas legales sancionadas hasta la fecha de los estados contables. RT 17 5.19.6.3.3. | | Se aplica la tasa impositiva que se espera esté en vigencia al momento de la reversión de las diferencias temporarias, considerando las normas legales que estén prácticamente aprobadas a la fecha del cierre del ejercicio. 4.4.4 c3) y Anexo I |
| Recuperabilidad de créditos fiscales o quebrantos impositivos | En la medida en que la deducción futura sea probable (expectativa de ganancias impositivas suficientes para recuperar antes de cumplirse el plazo de prescripción). | | No hay diferencias respecto a la RT 17. |

¹¹² El punto 5.6 prevé el tratamiento para inversiones en bienes de fácil comercialización con mercado activo, el resto de las inversiones se encuentran comprendidas bajo el tratamiento previsto en el punto 5.9.

¹¹³Excluyendo las denominadas "Participaciones permanentes en otras sociedades" cuando se ejerce control, control conjunto o influencia significativa.

Supuesto (RT 41): las "Participaciones permanentes en otros entes" que no otorgan control, control conjunto o influencia significativa se clasifican dentro de las denominadas "Participaciones no mantenidas para negociar".

¹¹⁴La aplicación del método del diferido se encuentra descrita en la sección "Aspectos adicionales para aplicar el método del impuesto diferido" dentro del Anexo I denominado "Conceptos y guías de aplicación de la tercera parte de la RT 41 (con las modificaciones introducidas por la RT 42)".

| Impuesto a las ganancias | NCPA | RT 41 (EP) | RT 42 (EM) |
|--------------------------|---|------------|---|
| | 5.19.6.3.1 | | 4.4.4 |
| Base fiscal | Los importes con que esos mismos activos y pasivos se presentarían en los estados contables, si para su medición se aplicasen las normas de medición del impuesto sobre las ganancias | | <p><i>Activos:</i> Por los importes que podrán ser deducibles de los ingresos fiscales o su valor contable, de acuerdo a si los flujos de fondos futuros tienen o no efectos fiscales, respectivamente.</p> <p><i>Pasivos:</i> Por su valor contable menos los montos que podrán deducirse en el futuro en la determinación del resultado fiscal.</p> <p>Cuando corresponda a ingresos que se reciben de forma anticipada: Valor contable menos cualquier importe de ingresos que no resultará gravado en el futuro porque ya tributó en el ejercicio de cobro.</p> |
| | 5.19.6.3.1. | | Anexo I |

5. Conclusión

Las PyMEs en la actualidad se encuentran frente a distintas alternativas de normas contables que pueden aplicar para preparar sus estados contables de propósitos generales. Teniendo en cuenta que también podrían aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o la NIIF para PyMEs, estaríamos frente a cinco escenarios posibles. El análisis de las potenciales consecuencias de la aplicación de la RT 41 tuvo amplias repercusiones en la comunidad profesional. Según Enrique Fowler Newton, algunos aspectos controversiales incluyen, entre otros, que “(...) admite numerosas alternativas para la medición del patrimonio y del resultado del período, lo que facilita la manipulación de los estados financieros y afecta las comparaciones que se efectúen entre los emitidos por diversas entidades (incluso cuando todas ellas sean EP y hayan aplicado la RT 41) (...) y no es totalmente compatible con el marco conceptual previsto en la RT 16, pues de la aplicación de la RT 41 podrían resultar estados financieros que no constituyan representaciones razonables de la realidad, que den primacía (en la medición de algunos rubros) a las formas de las operaciones por sobre su sustancia y que no sean comparables con los emitidos por otras entidades”.

Ciertamente la RT 41 permite simplificaciones a la hora de elaborar los estados contables que alivianan la carga de las PyMEs frente al sinnúmero de requerimientos que les son exigidos a nivel contable e impositivo y frente a las presiones regulatorias, sindicales, bancarias, entre otras, que ahogan en muchos casos el desarrollo a largo plazo de aquéllas. Sin embargo, es esencial tener en cuenta si estas simplificaciones no van en detrimento de la calidad de la información brindada y evaluar el impacto que esto podría tener en los usuarios que toman decisiones con base en ella. Asimismo, también perjudica la comparabilidad de los estados contables de diferentes entes en el juicio de los terceros usuarios.

A nivel profesional, la coexistencia de cinco juegos de normas contables también tiene un impacto en la formación académica, ya que los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas en las distintas jurisdicciones tendrán que brindar una capacitación que permita *aggiornar* a los profesionales en esta temática y, a su vez, en el ámbito académico se deberá incluir la enseñanza de estas normas en los programas de las universidades en las carreras relacionadas.

Por último, desde un punto de vista internacional, la tendencia es a la convergencia de las normas contables, procurando unificar los criterios de reconocimiento, medición y exposición aplicables. En definitiva, a nivel mundial se busca hablar un mismo idioma financiero, mientras que, a contramano de esta tendencia, en Argentina se presentan cada vez más juegos de normas contables profesionales que, sumadas a las propias emitidas por algunos organismos de control, aplican a distintos tipos de entes, lo que no deja de ser un tanto contradictorio.

La normativa contable no es ajena a la realidad del constante cambio que se presenta en todas las disciplinas a nivel mundial y los profesionales de Ciencias Económicas debemos tener la flexibilidad para adaptarnos a un cuerpo de normas que tiene un carácter eminentemente dinámico.

6. Bibliografía

- FACPCE, Resolución Técnica 17
(http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1) Acceso el 08 de agosto de 2016).
- FACPCE, Resolución Técnica 41
(http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1) Acceso el 08 de agosto de 2016).
- FACPCE, Resolución Técnica 42
(http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1) Acceso el 08 de agosto de 2016).
- Enrique Fowler Newton, Complemento de libros Análisis de la resolución técnica 41 de la FACPCE, Versión 2. (<http://www.fowlernewton.com.ar/doctrinas/rt41v2.pdf>) Acceso el 08 de agosto de 2016).

UN ESTUDIO DE CASO EN UNA FACULTAD PRIVADA DE ROSARIO¹¹⁵

Mujica, Ma. Genoveva¹¹⁶; Ameriso, Ma. Josefina¹¹⁷

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario
Universidad Católica Argentina
Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El tema de la Responsabilidad Social Universitaria ha ganado relieve en los últimos años. Sin embargo, dado que el concepto es más amplio de lo que uno creería a simple vista y siendo que cada institución tiene su propia estructura y objetivos, no se pueden aplicar las mismas metodologías para promover comportamientos socialmente responsables en todas las instituciones. Entendiendo la Responsabilidad Social Universitaria como un sistema de gestión de impactos en sus cuatro procesos esenciales (gestión, docencia, investigación y extensión) se ha realizado un Estudio de Caso en una Facultad privada de Rosario. El mismo consistió en un relevamiento de datos objetivos dentro de sus cuatro ejes esenciales y se han contrastado con las percepciones de sus actores internos (docentes, personal no docente y alumnos). De este modo han salido a la luz fortalezas de la institución, aspectos a mejorar y desafíos. La información relevada puede servir en principal lugar a la Facultad de estudio para orientarle en su proceso de Responsabilidad Social pero también a otras instituciones para iniciarse en el suyo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria- Diagnostico en Responsabilidad Social- Impactos Universitarios- Ejes de Responsabilidad Social universitarios

INTRODUCCION

Hablar de responsabilidad puede no resultar muy atractivo a simple vista. Algunos podrían llegar a atribuirle cierta connotación negativa por el simple hecho de no querer “hacerse cargo” de algo más que les corresponde. Si a esta palabra le agregamos “social” pareciera entonces que no suena tan mal e incluso estaríamos tal vez más dispuestos a escuchar de qué

¹¹⁵ Trabajo presentado en VI Jornadas Académicas de Gestión y Dirección. Octubre de 2015. No incluye Anexos

¹¹⁶genoveva_mujica@uca.edu.ar

¹¹⁷josefinaameriso@hotmail.com.ar

se trata. ¿Es la “Responsabilidad Social” un tema de moda y es por eso importante abordarlo? Justamente es al revés: como no es una mera moda pasajera es necesario profundizar en ella.

En las Instituciones de Educación Superior, por excelencia, las Universidades, se considera que las mismas como formadoras de los futuros profesionales tienen una gran responsabilidad en la sociedad. Sin embargo, su responsabilidad en la sociedad no se limita a la formación, sino que han de considerarse también sus otras funciones universitarias (investigación, extensión y gestión).

Kliskberg (2011, p.4) habla de la especial necesidad formar “gerentes éticos”. Por su parte, Vidal (2012, p.37) refuerza esta idea al decir que no sólo hace falta más educación, sino que también es necesario pensar “(...) qué tipo de educación necesitamos, qué tipo de conocimientos producimos, cómo se incluye en la sociedad estos procesos y cómo gestionamos todo esto”.

El presente estudio busca ahondar sobre la temática de la “Responsabilidad Social Universitaria”, no sólo para interiorizarnos en ella sino también para hacerla parte de nuestros quehaceres diarios.

Dividiremos el trabajo en dos momentos: un primer momento teórico; y un segundo momento donde tomando como referencia el marco teórico presentado haremos un Caso de Estudio en una Facultad privada de Rosario.

Para ello, haremos uso de las ideas ofrecidas en el libro “Responsabilidad Social Universitaria: manual de primeros pasos” (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009). En dicho manual se propone como parte de un proceso de mejora continua, realizar un diagnóstico en Responsabilidad Social Universitaria que consiste, básicamente, en contrastar que está realmente haciendo la Universidad (datos objetivos) con lo que cree estar haciendo (percepciones internas).

De este modo, se buscara indagar si existen indicios de Responsabilidad Social en la Facultad y como son percibidos aspectos vinculados con ésta internamente, lo que servirá para entrever fortalezas o puntos a mejorar en este sentido.

Los invitamos, entonces, a recorrer juntos este nuevo Caso de Estudio.

1. MARCO TEÓRICO

En este apartado expondremos un breve marco teórico que nos servirá de base para situar nuestro Estudio de Caso. Haremos referencia en particular al enfoque de Responsabilidad Social Universitaria que plantea Vallaey con sus impactos universitarios y ejes de responsabilidad.

1.1 Definición de Responsabilidad Social Universitaria

Basaremos nuestro estudio en una concepción que entiende la Responsabilidad Social Universitaria bajo un enfoque de gestión de los impactos universitarios en sus cuatro procesos esenciales. Uno de los estudiosos del tema que adhiere a este enfoque es Vallaey. Vallaey nos brinda una definición esclarecedora de Responsabilidad Social Universitaria:

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos responsables y solidarios; Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un Desarrollo más humano y sostenible.

Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son:1) la participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la Universidad;2) la articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad;3) el autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés (Vallaey, 2008, p.208).

1.2 Descripción de los impactos universitarios

En este punto debemos tener en cuenta que para entender la Responsabilidad Social Universitaria no se ha de trasladar el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria y aplicarlo al contexto de las universidades, ya que cada tipo de organización ha de responsabilizarse de sus propios impactos. Los impactos organizacionales como sociales son comunes a cualquier tipo de organización ya que todas emplean personas, tienen una huella ecológica y se relacionan con su entorno social. Las universidades incorporan además impactos educativos y cognitivos al ser las principales organizaciones encargadas de la formación profesional de la nueva generación y de la definición y evolución de la ciencia (Vallaey, De la Cruz y Sasía, 2009).

Explicamos ahora brevemente en qué consisten cada uno de estos impactos.

1. Impactos Organizacionales: se refiere a la gestión socialmente responsable de la organización misma y en particular de sus recursos humanos y ambientales.
2. Impactos Educativos: gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagógica.
3. Impactos Cognitivos: trata de la gestión socialmente responsable de la producción del saber y los modelos epistemológicos promovidos.
4. Impactos Sociales: gestión socialmente responsable de la participación en el desarrollo humano sostenible de la comunidad.

1.4 Los cuatro ejes de gestión universitarios

A su vez, para cada uno de estos cuatro impactos Vallaey (2008) define cuatro ejes de gestión que son:

1. Campus Responsable: Gestión socialmente responsable de la organización misma. Comprende clima laboral, gestión de recursos humanos, procesos democráticos internos y cuidado del medioambiente. “¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad sea social y ambientalmente responsable?” (Vallaey *et al*, 2009, p.32)
2. Formación Profesional y Ciudadana: Gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagógica, tanto en sus temáticas, organización curricular y metodologías didácticas. “¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad forme ciudadanos

responsables de fomentar un desarrollo más humano y sostenible?” (Vallaey *et al*, 2009, p.32)

3. **Gestión Social del Conocimiento:** Gestión socialmente responsable de la producción, difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. “¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad produzca conocimientos que la sociedad pueda aprovechar para atender las carencias cognitivas que afectan su desarrollo?”(Vallaey *et al*, 2009, p.32)
4. **Participación Social:** Gestión socialmente responsable de la participación social en el desarrollo humano sostenible de la comunidad. “¿Cómo debemos organizarnos para que nuestra universidad interactúe permanentemente con la sociedad, a fin de promover un desarrollo más humano y sostenible?” (Vallaey *et al*, 2009, p.32)

De este modo, se entiende que los impactos organizaciones se relacionan especialmente con el Campus Responsable, los impactos cognitivos con el eje de Gestión Social del Conocimiento, los impactos educacionales con el de la Formación Profesional y Ciudadana y los impactos sociales con el de la Participación Social.

Ofrecemos un esquema resumen que nos permite visualizar mejor los impactos universitarios y su relación con cuatro ejes de gestión.

Esquema 1: Los cuatro ejes de Responsabilidad Social Universitaria y su relación con los impactos universitarios.



Fuente: Vallaey *et al*, (2008, p. 13)

De este modo, como se puede apreciar en el esquema 1, se entiende que los impactos organizaciones se relacionan especialmente con el Campus Responsable, los impactos

cognitivos con el eje de Gestión Social del Conocimiento, los impactos educacionales con el de la Formación Profesional y Ciudadana y los impactos sociales con el de la Participación Social.

2. DISEÑO METODOLOGICO

A continuación presentaremos el Caso de Estudio y determinaremos el objetivo de la investigación, el formato del trabajo, definiremos la población y actores internos, las fuentes, variables a analizar dentro de cada eje de gestión universitaria e instrumentos.

2.1 Presentación del Caso de Estudio

La Universidad de estudio es una institución de educación superior que ofrece enseñanza tanto de grado como de postgrado, promueve la investigación y complementa todo esto con programas de extensión. La misma fue impulsada en 1989 como parte de un proyecto por parte de la Asociación Civil de Estudios Superiores, una entidad civil sin fines de lucro que tiene personería jurídica y está inscripta en el Registro Nacional de Entidades de Bien Público. Fue en 1991 cuando la Universidad comenzó sus actividades con una autorización provisional del Ministerio de Educación y a comienzos del 2002 cuando finalmente se le otorgó la autorización definitiva por parte del Poder Ejecutivo.

La misma define su misión de la siguiente manera:

“(…) servir a la sociedad ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público, a través del desarrollo del conocimiento y la formación de cada persona según su destino trascendente, en un ámbito de interdisciplinariedad y con actitud de aprendizaje permanente.”¹¹⁸

Cuenta con tres sedes las cuales están ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la Ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe y en la localidad de Pilar, Provincia de Buenos Aires. En particular, la Facultad de Ciencias Empresariales, con sede en Rosario, ofrece las carreras de grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público, y desde el 2013 en Agronegocios.

2.2 Objetivo de la investigación

El objetivo general del trabajo es indagar si existen indicios de Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de estudio con sede en Rosario y contrastar los mismos con las percepciones de los actores internos, para poder detectar fortalezas y/o puntos a mejorar, todo esto dentro de cada uno de ámbitos de actuación universitaria (Campus Responsable, Formación Profesional y Ciudadana, Gestión Social del conocimiento y Participación Social).

2.3 Formato del Trabajo

El formato del trabajo será un Estudio de Caso ya que se realizará un diagnóstico en Responsabilidad Social Universitaria en el contexto particular de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de estudio en su sede de Rosario.

¹¹⁸Dato obtenido de la página Web oficial de la Universidad última consulta [última consulta 12-03-15]

2.4 Población

Nuestra población estará integrada por los actores internos (alumnos, docentes, no docentes) de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad con sede en Rosario.

Los alumnos son aquellos que estén cursando en el año 2015 las carreras de grado de Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas y Agronegocios ofrecidas en la Facultad, ya sean de primer, segundo, tercer o cuarto año.

Con respecto al personal docente, si contamos que el mismo puede incluir tanto al docente titular, como al adjunto, jefe de trabajos prácticos, docente invitado, el total de docentes puede ascender a un número alrededor de 102¹¹⁹. A los fines de este estudio, tomaremos una muestra no probabilística del sector docente considerando la opinión de un representante por departamento académico. Los departamentos académicos son: Agronegocios, Operaciones, Contabilidad, Dirección de Personas, Política de Empresas, Derecho, Comercialización, Economía, Matemática, Finanzas y Estudios Humanísticos.

Por otro lado, en el año 2013, según la Memoria Académica de ese año el número de personal no docente ascendió a 32. Suponiendo que este número no ha variado demasiado en los últimos dos años, relevaremos la opinión de al menos 10 de ellos.

2.5 Los Actores Internos

Para poder obtener primero las percepciones de los actores internos, primero debemos especificar quiénes son estos. Para nuestro estudio, hemos determinado que son los estudiantes, los docentes y personal no docente.

El rol que cumple cada actor interno en el ambiente universitario es distinto y es por ello que no todos se relacionan del mismo modo con cada uno de los cuatro ámbitos universitarios (Campus Responsable, Formación Profesional y Ciudadana, Gestión Social del Conocimiento, y Participación Social). Por lo tanto, veremos dentro de cada uno de estos cuatro a qué actores internos les corresponde más hacerles un relevamiento de sus percepciones.

De este modo, y considerando los aspectos que le atañen a cada uno de los ejes según se desarrolló en el capítulo anterior, la relación la consideramos del siguiente modo:

1. Campus Responsable: estudiantes, docentes y personal no docente.
2. Formación Profesional y Ciudadana Responsable: estudiantes y docentes.
3. Generación y Transmisión de Conocimiento: docentes.
4. Participación Social: estudiantes, docentes, personal no docentes.

2.6 Fuentes

Consideramos fuentes primarias los datos obtenidos a partir de las encuestas a realizarse a los alumnos, personal docente y personal no docente y entrevista a autoridad de la Facultad al momento de realizarse la investigación.

¹¹⁹ Dato obtenido de la página Web oficial de la Universidad última consulta [última consulta 12-03-15]

Serán consideradas como fuentes secundarias la página Web oficial de la Universidad, Memorias Académicas, folletos publicitarios de la misma, el Ideario Institucional y los planes de estudio de las materias las carreras de grado de Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas (Exceptuamos de este análisis el plan de estudio de la carrera de Agronegocios ya que esta carrera comenzó a impartirse recién a partir del 2013 y no consideramos que su experiencia sea suficiente, más aún si tenemos en cuenta que los dos primeros años de cursado son comunes a las otras dos carreras).

2.7 Definición de las Variables:

Dentro de cada uno de los ejes de gestión universitarios planteamos algunos temas claves a observar basándonos en los propuestos en Vallaey *et al* (2009, p. 33) pero adaptándolos al caso. Disgregaremos cada uno de estos temas en datos concretos que se estén llevando a cabo y percepciones de los actores internos referidas a los mismos. Los temas a observar en el Campus Responsable son cinco, en la Formación Profesional y Ciudadana son siete, en la Gestión Social del conocimiento son cuatro y en la Participación Social son cuatro.

Presentamos a continuación un cuadro donde se especifican dentro de cada eje los temas a observar, los datos objetivos y percepciones a recabar.

Cuadro 1: Definición de las Variables

| CAMPUS RESPONSABLE | | |
|--|---|--|
| Temas a Observar | Puntos a precisar | |
| | Datos Objetivos | Percepciones |
| 1. Derechos humanos, equidad de género y no discriminación. 2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo. 3. Medio ambiente. 4. Transparencia y democracia (buen gobierno). 5. Comunicación y marketing responsables. | A. Valores, ideas promovidas. B. Políticas directivas. Evaluación docente. C. Adhesión a programas medioambientales. Prácticas concretas que se lleven a cabo para el cuidado del medioambiente. D. Valores o ideas promovidas a través de la publicidad de la institución. Relación con hechos ciertos y competencia leal. | E. Beneficios sociales y profesionales, promoción del trabajo en equipo y solidaridad, clima laboral, facilidades para el desarrollo personal y profesional. Equidad de género. F. Medidas ante un comportamiento inadecuado del alumno. Cumplimiento. Designación participativa y democrática de delegados de curso. G. Criterios y forma de evaluación docente. H. Comunicación. I. Promoción de los valores que proclama la Facultad. Coherencia en la práctica de los mismos entre los miembros de la comunidad universitaria. J. Conciencia sobre la protección del medioambiente. |

| FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA | | |
|---|---|---|
| Temas a Observar | Puntos a precisar | |
| | Datos Objetivos | Percepciones |
| <p>1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el plan de estudio (Desarrollo Sostenible, Ética profesional, Responsabilidad Social, etc.)</p> <p>2. Pertinencia social de la enseñanza.</p> <p>3. Metodologías impartidas. Objetivos.</p> <p>4. Enfoque interdisciplinario.</p> <p>5. Política de inclusión de estudiantes con dificultades económicas para acceder a la universidad (becas, convenios, etcétera).</p> <p>6. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales o Aprendizaje Basado en Problemas.</p> <p>7. Integración de actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio.</p> | <p>A. Pertinencia social de la enseñanza. (Actualización de los planes de estudio).</p> <p>B. Formación integral (objetivos explícitos en los planes de estudio que apunten a más que solo adquirir saberes teóricos).</p> <p>C. Metodologías que apunten a obtener un saber práctico que complemente el teórico. (Método del caso, Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales, Aprendizaje Basado en Problemas, Trabajos Prácticos, Clases Especiales, etc.).</p> <p>D. Integración en el plan de estudio del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. (Materia Explícita con contenido en Responsabilidad Social, materias abordando la temática de la Responsabilidad Social, materia explícita dedicada a la Ética).</p> <p>E. Enfoque interdisciplinario.</p> <p>F. Política de inclusión de estudiantes con dificultades económicas para acceder a la universidad (becas, convenios, etcétera).</p> | <p>F. Formación ética, que complemente la formación profesional. Relación de los contenidos de las materias con temas de la actualidad, sociales, medioambientales.</p> <p>G. Apreciación (por parte de los alumnos) de la formación humana recibida. Formación integral. No discriminación en clases.</p> <p>H. Consideración de opiniones de alumnos, exalumnos, colegas, etc. para la actualización de los contenidos de las materias (por parte de los docentes).</p> <p>I. Metodologías impartidas en clase. Fomento de trabajos de investigación, proyectos con fines sociales.</p> |

| GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO | | |
|---|--|--|
| Temas a Observar | Puntos a precisar | |
| | Datos Objetivos | Percepciones |
| <p>1. Promoción de la inter y <u>transdisciplinariedad</u>.</p> <p>2. Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación.</p> <p>3. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles.</p> <p>4. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo.</p> | <p>A. Promoción e incentivos para la investigación.</p> <p>B. Vínculos de los centros de investigación con actores externos para mejorar la pertinencia social de la investigación.</p> <p>C. Líneas de investigación orientadas al desarrollo.</p> <p>D. Transmisión social del conocimiento. Accesibilidad de resultados de investigaciones. </p> | <p>E. Conocimiento de las líneas de investigación.</p> <p>F. Elección de los temas de investigación en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados. Consulta con los usuarios de los resultados de las investigaciones.</p> <p>G. Medios para compartir información sobre proyectos, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad. Políticas de divulgación de los resultados de las investigaciones.</p> <p>H. Sistema de promoción de investigaciones.</p> <p>I. Promoción de la investigación en el alumnado</p> |
| PARTICIPACION SOCIAL | | |
| Temas a Observar | Puntos a precisar | |
| | Datos Objetivos | Percepciones |
| <p>1. Integración de la formación académica con la proyección social.</p> <p>2. Lucha contra el asistencialismo en el servicio universitario a la comunidad.</p> <p>3. Promoción de redes sociales para el desarrollo.</p> <p>4. Participación Social de docentes y no docentes.</p> | <p>A. Actividades de extensión desarrolladas en los últimos años. Integración con la misión y/o valores de la Facultad. Objetivos pretendidos.</p> <p>B. Existencia de convenios con actores sociales externos para programas de desarrollo.</p> <p>C. Incentivos para la articulación entre extensión y formación académica.</p> | <p>D. Actividades de extensión. Incentivos para participar, organización.</p> <p>E. Diferenciación entre asistencialismo y desarrollo.</p> <p>F. Contactos estrechos con actores clave del desarrollo social (<u>ONGs</u>, empresas, etc.)</p> |

2.8 Instrumentos (para medir las percepciones)

Los instrumentos que utilizaremos para medir las percepciones de cada uno de los actores internos consistirán en encuestas con seis opciones de respuestas de modo de poder graduar la opinión de cada encuestado. (Decidimos que sean seis y no cinco niveles con el fin de evitar respuestas neutras “ni de acuerdo, ni en desacuerdo). El significado de cada nivel será: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), parcialmente en desacuerdo (3), parcialmente de acuerdo (4), de acuerdo (5) y totalmente de acuerdo (6). Una vez finalizado los cuestionarios se analizarán los ítems separadamente y se buscarán detectar coincidencias e información relevante. Las encuestas han sido basadas en las ofrecidas en “Responsabilidad Social Universitaria, manual de primeros pasos” de Vallaeys *et al* (2009) pero han sido adaptadas al caso y se encuentran disponibles para el lector en el Anexo I, II y III. Dentro del mismo:

- Los ítems que se refieren al Campus Responsable se encuentran en la dirigida al personal no docente (Anexo I) desde el punto 1 al 12 incluido, en la dirigida al personal docente (Anexo II) desde el punto 1 al 11 incluido y en la encuesta dirigida al alumnado (Anexo III) desde los puntos 1 al punto 18 incluido.
- Los ítems que se refieren a la Formación Profesional y Ciudadana se encuentran en la encuesta dirigida a docentes (Anexo II) desde el punto 12 a 22 incluido y en la encuesta dirigida al alumnado (Anexo III) desde los puntos 19 a 27 incluido.
- Los ítems que se refieren a la Generación Social del Conocimiento se encuentran en la encuesta dirigida al personal docente (Anexo II) desde los puntos 23 a 36 incluido.
- Los ítems que se refieren a la Participación Social se encuentran en la dirigida a los no docentes (Anexo I) desde la 13 a 18 incluido, en la dirigida a los docentes (Anexo II) desde el punto 37 a 40 incluido y en la encuesta dirigida al alumnado (Anexo III) desde los puntos 28 a 36 incluido.

Además se dejaron disponibles en el Anexo IV, V, VI Y VII las respuestas de las mismas.

3. RESULTADOS OBTENIDOS

El siguiente apartado nos proponemos a exponer los resultados de los datos relevados durante julio de 2014 a agosto del 2015 sobre aspectos atinentes a cada uno de los ejes de gestión universitarios de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad en estudio con sede en Rosario.

Estos datos se han complementado con encuestas sobre las percepciones de alumnos, docentes y no docentes realizadas durante el mes de mayo de 2015.

3.1 Datos de la muestra obtenida

Se han obtenido respuestas de 39/50 alumnos de primer año, 30/45 alumnos de segundo año, 39/39 alumnos de tercer año y 13/25 alumnos de cuarto año de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público y Agronegocios.¹²⁰

En cuanto al sector docente, se han obtenido respuestas de un representante por departamento académico menos del departamento de Política de Empresas. Es decir hay representados diez

¹²⁰ La cantidad de alumnos por curso ha sido brindada por la Secretaria de Grado de la Facultad.

de once departamentos. De los once departamentos solo dedican horas a la investigación cuatro de ellos. Si bien estos cuatro departamentos han sido representados, fueron tres los docentes de la muestra que afirmaron tener horas dedicadas a la investigación y que pudieron responder la encuesta que hacía referencia a esta función universitaria. Como datos adicionales podemos mencionar que de los diez docentes encuestados, siete de ellos cuentan con una antigüedad en el cargo docente de más de quince años, nueve de ellos dice haber recibido cursos de formación en su profesión en los últimos cinco años y ocho dice haber recibido cursos de formación en pedagogía.

Por último de los 32 miembros del personal no docente se obtuvieron respuestas de 13, es decir, hay representado al menos un 40% de la población.

Las respuestas de esta muestra de actores internos han servido para proyectar tendencias de sus percepciones en relación a la Responsabilidad Social Universitaria. Las mismas se presentan a continuación como parte de los resultados obtenidos.

3.2 Resultados obtenidos por eje de Responsabilidad Social

Brindamos a continuación un cuadro por cada eje de Responsabilidad Social donde se exponen los resultados a partir del análisis de datos (entrevista a autoridad de la Facultad; análisis de los planes de estudio de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas; información contenida en el Ideario Institucional, Memorias Académicas; página Web oficial de la Institución y folletos publicitarios) y percepciones de los actores internos. Se presentan tanto indicadores positivos como negativos por cada tema observado.

Cuadro 2: Indicadores en el Campus Responsable

| INDICADORES EN EL CAMPUS RESPONSABLE | |
|--|--|
| TEMAS OBSERVADOS | INDICADORES |
| 1. Derechos humanos, equidad de género y no discriminación. | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. En el Ideario Institucional se menciona explícitamente la adhesión a valores acordes con los derechos humanos, equidad de género y no discriminación.</p> <p>2. El sector no docente en general afirma que se le comunican los valores que proclama la Facultad, que se le motiva a promoverlos y que hay coherencia entre ellos y las prácticas cotidianas en la comunidad. También más de la mitad del personal docente está en alguna medida de acuerdo con esta coherencia. Los estudiantes también en su gran mayoría perciben que hay coherencia y están conformes con los valores que se comunican a través de la publicidad de la Facultad.</p> |
| | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. Tanto docentes como no docentes están consideran que la Facultad les brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional, y consideran que hay equidad de género en las instancias de gobierno.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo.</p> | <p>2. Tanto docentes como no docentes están en cierta medida satisfechos con los beneficios profesionales que se les ofrecen y con que el clima laboral el bueno. (Sin embargo, los docentes mostraron una tendencia a estar más bien “parcialmente de acuerdo” lo que podría indicar que consideran que hay aspectos por mejorar).</p> <p>3. Tanto docentes como no docentes perciben en cierta medida que la Facultad promueve el trabajo en equipo y la solidaridad. (Sin embargo, los docentes solo estuvieron en su mayoría “parcialmente de acuerdo” lo que indicaría que consideran que hay aspectos por intensificar).</p> <p>4. Los alumnos perciben en un alto grado que las relaciones interpersonales dentro de la Facultad son de respeto y cordialidad, que hay buen clima laboral entre los trabajadores de la misma y que hay un trato de respeto y colaboración entre alumno-profesor.</p> |
| <p>3. Medio ambiente.</p> | <p>Indicador positivo:</p> <p>1. Existen prácticas amigables con el medioambiente.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. Si bien un 54 % del personal no docente afirmó que en su ámbito laboral existían prácticas amigables con el medioambiente, el resto estuvo “parcialmente en desacuerdo”, lo que podría indicar que estas prácticas sólo están funcionando en determinados sectores y no todos. A su vez, de los que afirmaron la existencia de alguna práctica, sólo el 29% afirmó con certeza que consideraban que la misma era una práctica instituida por sus colegas, y el 71% restante estuvo “parcialmente de acuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”. Así también 69% del personal no docente están de “parcialmente de acuerdo” o “parcialmente en desacuerdo” con que en la Facultad haya conciencia sobre el cuidado del medioambiente.</p> <p>2. El 70% del personal docente tienen un grado de desacuerdo con la afirmación de que “la organización dentro de la Facultad permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.”</p> <p>3. Los alumnos consideran en su gran mayoría que existen campañas de sensibilidad ambiental, aunque de éstos un gran número este “parcialmente de acuerdo”, lo que podría indicar que consideran que no son demasiadas o que las mismas no funcionan bien. Por otro lado, solo 20% afirman con certeza considerarse participantes activos de dichas campañas.</p> |
| | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. Los cargos directivos son desempeñados de forma colegial y por tiempo determinado.</p> <p>2. Existen reglas explícitas sobre como intervienen las autoridades en el nombramiento de profesores.</p> <p>3. Los alumnos consideran en su mayoría y en un alto grado que la designación de los delegados de curso es participativa y democrática (30% estuvo “muy de acuerdo con</p> |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">4.</p> <p>Transparencia y democracia (buen gobierno).</p> | <p>dicha afirmación”). Sin embargo, por algún motivo 33% de los alumnos mostraron cierto desacuerdo con este punto. Sería interesante ver porqué.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema de evaluación principal de los docentes es simplemente una encuesta realizada a los alumnos. 2. Los docentes están “parcialmente de acuerdo” con que los criterios que se tienen en cuenta para el desempeño docente y su forma de evaluación son los adecuados. Es decir que tienen alguna disconformidad con los criterios que se tienen en cuenta o bien con la forma de evaluación por lo que se podrían realizar entrevistas en profundidad a una muestra de docentes para considerar sus opiniones y tenerlas en cuenta a futuro. 3. Gran parte de los alumnos considera que las medidas ante el comportamiento inadecuado son apropiadas pero gran parte de ellos dijo estar “parcialmente de acuerdo” con la afirmación lo que deja entrever cierta disconformidad con alguna medida. Especialmente esta opinión la tuvieron los alumnos de los dos últimos años de la carrera. Por otro lado, al considerar si dichas medidas se llevaban a cabo las opiniones estuvieron concentradas en las opciones “parcialmente de acuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”. Nuevamente la opción más elegida por los de tercero y cuarto fue la última. Por tanto, debería explorarse porqué esta tendencia de los dos últimos años de estar más disconformes con las medidas ante un comportamiento inadecuado y su puesta en práctica ya que podría revelar un aspecto positivo (por ejemplo que en los últimos dos años se ha mejorado este punto) o bien un aspecto negativo (que los dos últimos años al contar con más tiempo en la Facultad cuentan con experiencias que los primeros años no y las mismas han sido negativas). |
| <p>5. Comunicación y marketing responsables</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No ejerce competencia desleal. (Busca destacar sus ventajas competitivas) 2. Los diferenciales que destaca través de su publicidad se corresponden en general con los hechos. 3. Con respecto a la comunicación, en general el personal docente está “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con sentirse escuchado y que sus opiniones son tenidas en cuenta. Por otro lado, considera que se le informa adecuadamente acerca de todas las informaciones institucionales que le afectan y conciernen. 4. En general los alumnos se sienten escuchados y respetados al brindar alguna opinión o propuesta (Sin embargo, solo están parcialmente de acuerdo con que los delegados son consultados siempre antes de que se tomen decisiones que les podrían afectar lo que indica que consideran que en ciertas decisiones ha querido ser consultados previamente) 5. En cuanto a la percepción de los alumnos referida a la comunicación dentro de la Facultad, si bien las respuestas en general fueron positivas, no pudimos obtener |

conclusiones claras al analizar los cuatro grados juntos ya que las opiniones estuvieron distribuidas con bastante equidad entre las distintas opciones de respuesta. Sin embargo, sí se evidenció que la opinión de los primeros años de carrera sobre si perciben que dentro de la Facultad se comunican fácilmente es más favorable que la de los últimos años. Nuevamente, consideramos que esto podría ser porque la Facultad ha mejorado su comunicación interna en los últimos años o bien porque a medida que el alumno ha pasado más tiempo en la Facultad cuenta con más experiencias negativas que le hacen tener una opinión más desfavorable.

Indicadores negativos:

1. Con respecto a la comunicación, el personal no docente estuvo más bien “parcialmente de acuerdo” y “parcialmente en desacuerdo” con la afirmación de que se le informa adecuadamente acerca de todas las informaciones institucionales que le afectan y conciernen.

2. Al analizar si la publicidad corresponde a lo que ella realmente es y promueve los alumnos están en su mayoría de “parcialmente de acuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”, lo que evidencia que hay puntos donde sienten que no se la representa correctamente. Esto es especialmente considerado por los alumnos que pertenecen a tercero y cuarto.

3. Ciertos aspectos de la publicidad que consideramos que podrían requerir más correspondencia con hechos son los siguientes:

- En el aspecto de que te permite “obtener pasantías de primera línea” podríamos decir que no es una relación directa ya que la Facultad cuenta con las conexiones pero depende de la empresa (su necesidad, el perfil de alumno que esté buscando) y también del alumno (su perfil, su disponibilidad para ir a trabajar a Buenos Aires ya que muchas de las empresas de contacto tienen su sede allí, entre otras cosas).
- En el aspecto de que te permite “lograr una inserción laboral adecuada a un mundo globalizado” sería interesante obtener el dato del porcentaje de alumnos egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales, Sede Rosario, que están trabajando en su profesión ya que el porcentaje que brindamos incluye las otras sedes.
- En el aspecto de que te permite: “Mantener reuniones periódicas con gerentes y directivos de empresas durante toda la carrera” no encontramos evidencia de que este sea un proceso que se dé formalmente, aunque sí es cierto que los alumnos pueden contactarse con gerentes y directivos de empresas en el caso que éstos por algún motivo sean invitados a la Facultad.

En el aspecto de que te permite: “Contar con un cuerpo de profesores siempre disponible a través de la asesoría académica personal (en su mayoría con experiencia gerencial)” no encontramos evidencia de que en su mayoría sean profesores con experiencia gerencial.

Cuadro 3: Indicadores en la Formación Profesional y Ciudadana

| INDICADORES EN LA FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA | |
|--|---|
| TEMAS OBSERVADOS | INDICADORES |
| <p>1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el plan de estudio Formación integral.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay presencia de temáticas ciudadanas y de Responsabilidad Social en el plan de estudio. 2. Los docentes perciben en su mayoría que la Facultad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables, que hay una relación alta entre los contenidos de sus materias y la ética y que con frecuencia relacionan los temas impartidos en clases con problemas sociales, ambientales o éticos de la actualidad. 3. Los alumnos en general perciben que su formación profesional se complementa con formación ética, con que se les motiva para ponerse en el lugar de otros y reaccionar ante las injusticias del contexto social, que los profesores vinculan sus enseñanzas con problemas sociales o ambientales de la actualidad 4. El 90% de los alumnos aprecia recibir una formación humana que complemente su especialidad. <p>Indicadores negativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay una integración explícita del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. 2. Los alumnos en general perciben que no se les capacita lo suficiente para ser un ciudadano activo en la defensa del medioambiente. 3. Los docentes perciben en su mayoría que los alumnos no están bien informados acerca de las injusticias sociales y riesgos ecológicos del mundo actual. |

| | |
|--|--|
| <p>2. Pertinencia social de la enseñanza.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El plan de estudio general de las carreras ha sido reestructurado y modificado en el 2010. 2. La gran mayoría de los alumnos considera que los planes de estudio están actualizados. 3. Los docentes dicen en su mayoría haber al menos actualizado los contenidos de las materias en los últimos dos años. <p>Indicadores negativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo 57% de los programas que se cursan en el primer semestre tienen actualizado explícitamente al menos el año. Por lo tanto, siendo que las percepciones son en general de que los planes de estudio están actualizados, puede ser que esta actualización se dé informalmente, priorizando, agregando y suprimiendo temas y contenidos en el transcurso de las clases. |
| <p>3. Metodologías Impartidas. Objetivos.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La materia Costos cuenta con una modalidad pedagógica que se adapta a las nuevas generaciones. 2. El 85% de los programas menciona explícitamente en su plan de estudios, objetivos que van más allá de incorporar saberes teóricos. 3. El 46% de los programas mencionan explícitamente la incorporación en la metodología de evaluación, procesos que van más allá del examen. <p>Indicador negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo el 19% de los programas incorporan explícitamente en la metodología de evaluación trabajos en grupo. |
| <p>4. Enfoque interdisciplinario</p> | <p>Indicador positivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay relaciones entre los contenidos de unas materias con otras. <p>Indicador negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No pudimos detectar a través de los Planes de Estudio prácticas concretas de un enfoque interdisciplinario. |
| <p>5. Política de inclusión de estudiantes con dificultades</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un programa de ayuda financiera con diversas herramientas (becas, descuentos, créditos universitarios) para aquellos que presenten necesidad de la misma. |

| | |
|--|---|
| <p>económicas para acceder a la universidad (becas, convenios, etcétera).</p> | <p>2. Estas herramientas requieren además la correspondencia con un buen nivel académico y en ciertos casos horas de trabajo por parte de este en servicio de la Facultad, lo que evidencia que no es asistencialista.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. El número de ayudas financieras ha disminuido cuantitativamente en los últimos tres años pero no podemos determinar a priori la causa (podría ser por falta de promoción de estas ayudas, por falta de recursos o bien porque haya menos interesados en las mismas)</p> |
| <p>6. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. ABPS o ABP.</p> | <p>Indicador negativo:</p> <p>1. En su mayoría los docentes dicen que los alumnos no deben realizar actividades que impactan positivamente en su entorno social como parte de su curso. Además, dicen en su mayoría utilizar alguna metodología que apunte a obtener un saber más práctico pero no vinculan sus cursos con proyectos fuera de la Facultad. Por lo tanto, no se utilizan metodologías como el Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales o Aprendizaje Basado en Problemas.</p> |
| <p>7. Integración de actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. Los docentes dicen tener en cuenta las opiniones de alumnos que hayan cursado la materia para mejorar el contenido de la materia como de la metodología impartida.</p> <p>2. Los alumnos dicen en su mayoría que los docentes les escuchan y tienen en cuenta sus opiniones.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. No existe un sistema formal que con cierta periodicidad recaude las sugerencias u opiniones de actores externos para mejorar la misma.</p> <p>2. Los docentes dicen en su mayoría no haberse reunido con egresados para discutir la adecuación de los contenidos con las demandas sociales actuales.</p> |

Cuadro 4: Indicadores en la Gestión Social del Conocimiento

| INDICADORES EN LA GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO | |
|--|--|
| TEMAS OBSERVADOS | INDICADORES |
| 1. Promoción de la inter y transdisciplinariedad. | <p>Indicador positivo:</p> <p>1. El 67% de los docentes que dedican horas a la investigación dice estar “parcialmente de acuerdo” con que “la Facultad facilita una relación fluida entre los departamentos de investigación y la formación académica. (Sin embargo, sería conveniente que ver que se podría hacer para que su convencimiento sea mayor).</p> <p>Indicador negativo:</p> <p>1. Los docentes dicen que en la Facultad no existen medios para compartir la información sobre proyectos, entre disciplinas, investigadores, autoridades y comunidad. En este sentido, el aporte de las nuevas tecnologías, como ser un sistema de gestión o mismo algún agregado en el sistema actual, podría tenerse en cuenta para poder complementar y coordinar la información.</p> |
| 2. Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. La mayoría de los docentes dicen que los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados y que durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de las investigaciones.</p> <p>2. La mayoría de los docentes dicen que la Facultad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobiernos, empresas, ONG) para definir las líneas de investigación adecuadas a los requerimientos sociales.</p> <p>Indicador negativo:</p> <p>1. Los docentes en su mayoría están en desacuerdo con que los equipos de investigación tienden a incorporar en su proceso a actores no universitarios.</p> |
| 3. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles. | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. El departamento de Matemática de la Facultad de Ciencias Empresariales, cuenta con una revista denominada MATT donde periódicamente realizan publicaciones referidas a esta ciencia. Las publicaciones además de estar en su formato impreso, se encuentran disponibles al público en general en su forma digital en la página de la Facultad.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>2. Informe de Indicadores Regionales disponible en la página Web de la Facultad.</p> <p>3. Los docentes dicen que la Facultad tiene políticas de divulgación a la comunidad de sus actividades y de los resultados de las investigaciones.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. La revista Análisis que ofrecía publicaciones relacionadas con la economía argentina y la dirección de empresas, aunque está disponible en la página Web de la Facultad, dejó de publicarse en el 2007.</p> <p>2. Los docentes que dedican horas a la investigación no están tan convencidos (están “parcialmente de acuerdo” o “parcialmente en desacuerdo”) con que la Facultad organiza regularmente eventos académicos accesibles a gran público.</p> |
| <p>4. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. Existe un sistema de concursos internos de financiamiento de proyectos denominado “Concurso Interno de Proyectos de Investigación Científico”. El mismo cuenta con dos modalidades, una destinada a “Proyectos de investigadores de trayectoria” y otra a “Proyectos de investigadores de iniciación”.</p> <p>2. Las investigaciones no son estrictamente enfocadas a temas de desarrollo pero una de las líneas de investigación que propone la Universidad es la Responsabilidad Social Universitaria, lo que significa que este pilar debe tenerse en cuenta a la hora de investigar.</p> <p>3. Como parte de sus asociaciones de la Universidad, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), a través del Fondo para la Investigación Científica, adjudica subsidios de investigación a grupos de investigación de la Universidad a través de PICTO-Universidad.</p> <p>4. Se realizan convocatorias conjuntas con CONICET para el otorgamiento de Becas Internas Cofinanciadas de Posgrado y Posdoctorales.</p> <p>5. Los docentes dicen que la Facultad cuenta con sistema de promoción de investigaciones socialmente útiles.</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. Desde el 2011, al menos, no han sido seleccionados para el “Concurso Interno de Proyectos de Investigación Científico” ningún proyecto de la modalidad de “Proyectos de investigadores de iniciación”.</p> <p>2. La mayoría de los docentes de la muestra que dedican horas a la investigación dicen que la Facultad no cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y sostenibilidad ambiental.</p> <p>3. El 67% de la muestra de docentes que dedican horas a la investigación está</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>parcialmente en desacuerdo con que los profesores reciben capacitación en métodos de aprendizaje basados en la investigación.</p> <p>4. Los docentes de la muestra que dedican horas a la investigación consideran que los proyectos y programas de investigación no incorporan sistemáticamente a alumnos, que los alumnos no practican la investigación en numerosos cursos de su formación y que los investigadores de la Facultad no disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que necesiten coordinación de sus proyectos de investigación.</p> <p>5. El 60% de los docentes de la muestra tienen algún nivel de desacuerdo con que la Facultad facilita que se realicen actividades de investigación con alumnos.</p> <p>6. El 31% de los alumnos están “parcialmente en desacuerdo” con que en la Facultad se los incentiva y capacita para realizar trabajos de investigación.</p> |
|--|---|

Cuadro5: Indicadores en la Participación Social

| INDICADORES EN LA PARTICIPACION SOCIAL | |
|--|--|
| TEMAS OBSERVADOS | INDICADORES |
| 1.Integración de la formación académica con la proyección social. | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Facultad cuenta con un Departamento de Ayuda Social desde donde se encaran en su mayoría las actividades de extensión. 2. La participación en las mismas otorga créditos. 3. A lo largo de los años se han realizado distintas actividades de extensión que buscan despertar la sensibilidad por lo social en el alumno, y complementar la formación integral. Un proyecto interesante que integra la formación académica con proyección social es el de las Olimpiadas Solidarias. 4. Los alumnos dicen en su mayoría que existen iniciativas de voluntariado en la Facultad y que se les motiva a participar en ellas. <p>Indicadores negativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los estudiantes no están tan convencidos de que sean muchas las actividades solidarias y extracurriculares promovidas por la Facultad, ni tampoco que sean muchas las actividades promovidas en relación al desarrollo, problemas sociales y ambientales. 2. Por alguna razón la gran mayoría de los alumnos no se considera un participante activo de las actividades extracurriculares promovidas por la Facultad y menos aún de las actividades solidarias. 3. No existe un medio formal por el que se designen los voluntarios del Departamento de Ayuda Social, si no que cada uno colabora y/o participa en las |

| | |
|--|--|
| | <p>actividades de extensión cuando así quiera y pueda.</p> <p>4. El 53% de los alumnos no están tan de acuerdo con que las actividades de extensión estén muy bien organizadas.</p> <p>5. El 49% de los alumnos no están tan de acuerdo con que los profesores brindan muchas posibilidades de participar en otras actividades promovidas por la Facultad. (29% esta “parcialmente de acuerdo” y 20% “parcialmente en desacuerdo”)</p> <p>6. El Departamento de Ayuda Social no tiene un funcionamiento diario y solo cuenta con la colaboración formal de un miembro.</p> |
| <p>2. Lucha contra el asistencialismo en el servicio universitario a la comunidad</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. La mayoría del personal no docente y docente están de acuerdo con que la Facultad entiende y hace entender a la comunidad universitaria la diferencia entre asistencialismo y desarrollo.</p> <p>2. Las actividades de extensión realizadas en servicio a la comunidad implican el involucramiento de los alumnos (es decir que no son meras actividades filantrópicas).</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. El 51% de los alumnos no están tan convencidos de que a lo largo de sus estudios han podido comprobar que asistencialismo y desarrollo están poco relacionados. Esto podría deberse a que consideran que las actividades promovidas por el área de extensión son algo asistencialistas o bien porque en clases no se le presta demasiada atención a este tema.</p> |
| <p>3. Promoción de redes sociales para el desarrollo.</p> | <p>Indicadores positivos:</p> <p>1. El Departamento de Ayuda Social se relaciona con actores externos para poder encarar mejor su función de extensión. Parte de estos actores han sido el Banco de Alimentos de Rosario, Moverse, Un Techo Para Mi País, entre otros.</p> <p>2. La mayoría de los docentes, no docentes y alumnos considera que la Facultad mantiene estrechos contactos con actores claves del Desarrollo social (Estado, ONGs, Empresas).</p> <p>Indicadores negativos:</p> <p>1. La cooperación con actores externos se da de forma informal y no están reguladas.</p> <p>2. El personal no docente no está muy convencido (la mayoría está parcialmente de acuerdo o parcialmente en desacuerdo) con la afirmación de que en la Facultad se</p> |

| | |
|---|--|
| | organizan muchos foros y actividades en las que participan personas externas a la institución. |
| 4. Participación social de docentes y no docentes. | <p>Indicadores positivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de docentes y no docentes considera que la Facultad se preocupa y ocupa por los problemas sociales. 2. La mayoría de los no docentes dicen que la Facultad les brinda la oportunidad de participar en iniciativas sociales voluntarias. 3. Más de la mitad de los docentes considera que la Facultad promueve el voluntariado docente. <p>Indicadores negativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los no docentes no están tan convencidos (están en su mayoría parcialmente de acuerdo o parcialmente en desacuerdo) con la afirmación de que la Facultad promueve el voluntariado en su personal administrativo y también le facilita tiempo y recursos para la realización de sus iniciativas sociales. |

5. CONCLUSIONES

Dado los resultados de nuestra investigación determinamos la cantidad de indicadores positivos y negativos por cada eje analizado. Esto brinda un pantallazo general de la situación de la Facultad en cuanto a su Responsabilidad Social Universitaria.

Ninguna Universidad debería aplicar ciegamente medidas para mejorar o iniciarse en su proceso de Responsabilidad Social sin antes saber cuál es su realidad presente. “Iniciar un proceso de responsabilidad social implica necesariamente para la universidad realizar un autodiagnóstico que le permita conocer cuál es su situación de partida, cuáles son sus fortalezas y cuales las áreas en las que debe mejorar” (Vallaes et al, 2009, p. 10)

A partir de los resultados obtenidos, no podemos determinar a priori por donde debería la Facultad iniciar su proceso de mejora continua en Responsabilidad Social Universitaria sin embargo, la Facultad podría hacer uso de ellos para determinar sus prioridades.

El siguiente es un cuadro resumen donde se presentan la cantidad de indicadores positivos (☺) y negativos (☹).

Cuadro 6: Resumen final de indicadores por eje de gestión

| CAMPUS RESPONSABLE | FORMACION PROFESIONAL Y CIUDADANA |
|---|---|
| <p>1. Derechos humanos, equidad de género y no discriminación</p> | <p>1. Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el plan de estudio Formación integral</p> |
| <p>☺☺</p> | <p>☺☺☺☺ vs ☹☹☹</p> |
| <p>2. Desarrollo personal y profesional, buen clima de trabajo</p> | <p>2. Pertinencia social de la enseñanza</p> |
| <p>☺☺☺☺</p> | <p>☺☺☺ vs ☹</p> |
| <p>3. Medio ambiente.</p> | <p>3. Metodologías Impartidas. Objetivos.</p> |
| <p>☺ vs ☹☹☹</p> | <p>☺☺☺ vs ☹</p> |
| <p>4. Transparencia y democracia (buen gobierno)</p> | <p>4. Enfoque interdisciplinario</p> |
| <p>☺☺☺ vs ☹☹☹</p> | <p>☺ vs ☹</p> |
| <p>5. Comunicación y marketing responsables.</p> | <p>5. Política de inclusión de estudiantes con dificultades económicas para acceder a la universidad (becas, convenios, etcétera).</p> |
| <p>☺☺☺☺ vs ☹☹☹</p> | <p>☺☺ vs ☹</p> |
| <p></p> | <p>6. Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario. ABPS o ABP.</p> |
| <p></p> | <p>☹</p> |
| <p></p> | <p>7. Integración de actores sociales externos en el diseño de los planes de estudio</p> |
| <p></p> | <p>☺☺ vs ☹☹</p> |
| <p></p> | <p></p> |
| <p></p> | <p></p> |
| <p></p> | <p></p> |
| <p></p> | <p>15☺ vs 10☹</p> |
| <p></p> | <p></p> |
| <p>13☺ vs 9☹</p> | <p></p> |

| GESTION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO | PARTICIPACION SOCIAL |
|---|--|
| <p>1. Promoción de la inter y transdisciplinariedad</p> <p>☺ vs ☹</p> <p>2. Integración de actores sociales externos en las investigaciones y el diseño de líneas de investigación</p> <p>☺☺ vs ☹</p> <p>3. Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles.</p> <p>☺☺☺ vs ☹☹</p> <p>4. Promoción de investigaciones aplicadas a temas de desarrollo</p> <p>☺☺☺☺☺ vs ☹☹☹☹☹☹</p> <p style="text-align: center;">11☺ vs 10☹</p> | <p>1. Integración de la formación académica con la proyección social</p> <p>☺☺☺☺ vs ☹☹☹☹☹☹</p> <p>2. Lucha contra el asistencialismo en el servicio universitario a la comunidad</p> <p>☺☺ vs ☹</p> <p>3. Promoción de redes sociales para el desarrollo</p> <p>☺☺ vs ☹☹</p> <p>4. Participación social de docentes y no docentes</p> <p>☺☺☺ vs ☹</p> <p style="text-align: center;">11☺ vs 10☹</p> |

Por último, alentamos a que se continúe desarrollando esta línea de investigación, en particular en la Facultad seleccionada, ya que creemos que la información expuesta es relevante para saber dónde estamos parados en cuanto a la Responsabilidad Social y así poder acercarnos cada vez más a ella, impactando cada vez más y mejor en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Gargantini, (2011), Informe Final del Proceso de Autoevaluación de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL [en línea],
 <http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Documentos/Publicaciones/Investigaciones%20Publicadas/InformeFinalRSU2011.pdf> [última consulta realizada el 12-03-15]

Kliksberg, (2011), “Gerentes Éticos se necesitan” [en línea],
 <<http://www.ors.org.ar/content/library/bernardo-kliksberg-los-gerentes-%C3%A9ticos-se-necesitan>> [última consulta realizada el 12-03-15]

Vallaes, De la Cruz y Sasia (2009): *Responsabilidad social universitaria, Manual de primeros pasos*, México, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lisboa, Madrid, San Juan, Santiago, Sao Paulo, Auckland, Londres, Milán, Montreal, Nueva Delhi, San Francisco, Singapur, St. Louis, Sydney, Toronto: Mc Graw Hill, [en línea]<<http://blog.pucp.edu.pe/item/122076/manual-de-primeros-pasos-en-responsabilidad-social-universitaria>>[última consulta 12-03-15]

_____, (2008), “Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades”, en IELSAC/ UNESCO (Instituto de Educación Superior en América Latina y el Caribe y United Nations Educational Scientific and Cultural Organization respectivamente) *El movimiento de la responsabilidad social de la universidad: una comprensión novedosa de la misión universitaria*, Educación Superior y Sociedad, Nueva Época, Año 13, n°2, Septiembre, pp. 177-120. [en línea]
<http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/movimiento_RSU.pdf>
[última consulta 12-03-15]

Vidal, (2014): “El mundo está cambiando, la Universidad también” [en línea],
<<http://www.ors.org.ar/sites/default/files/library/files/El%20mundo%20est%C3%A1%20cambiando.pdf>> [última consulta 12-03-15]