ISSN 2796-9649

RICEL

REVISTA DE INVESTIGACIONES CIENCIAS ECONÓMICAS LOMAS

#5

Prácticas de Gestión Sustentable (PGS) en PyMEs argentinas, un enfoque transversal en procesos de crecimiento organizacional y competitividad

Liderando el aula en pandemia

Perspectiva de género desde el aula universitaria: un aporte a la formación de futuros profesionales

Criptoactivos: lagunas jurídicas, nuevas taxonomías e impuesto sobre los bienes personales

La innovación emprendedora y la mezcla de herramientas de gestión

Análisis de la rentabilidad en bodegas de Argentina

La información y su aseguramiento: panorama nacional e internacional

Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Facultad de Ciencias Económicas UNLZ

Secretaría de Investigación y Posgrado | FCE - UNLZ

RICEL

REVISTA DE INVESTIGACIONES
CIENCIAS ECONÓMICAS LOMAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

DECANO Mg. Gabriel Franchignoni
VICEDECANO Mg. Alejandro Kuruc
SECRETARIA ACADÉMICA Mg. Norma Salvatierra
SECRETARIO ADMINISTRATIVO Lic. Mariano Bóveda
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO Mg. Marcelo Podmoguilnye
SECRETARIO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL Mg. Esteban Monzón
SECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES Prof. Daniela Gentilini
SECRETARIO DE PLANEAMIENTO Dr. Rubén Kubar

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR RESPONSABLE Mg. Gabriel Franchignoni
DIRECTOR EDITORIAL Mg. Alejandro Kuruc
DIRECTOR OPERATIVO Mg. Marcelo Podmoguilnye
ASISTENTES DE DIRECCIÓN
Cdra. Laura Castillo
Mg. Norma Semchuk

COMITÉ CIENTÍFICO

Mg. Norma Salvatierra (FCE-UNLZ-Argentina)
Dr. Mario Helfenstein (FCE-UNLZ-Argentina)
Ph. Dr. Alejandro Estevez (FCE-UNLZ-Argentina)
Dra. Marcela Lepore (FCE-UNLZ-Argentina)
Prof. Regina Durán (UPSO-Bahía Blanca-Argentina)
Prof. Daniel Farré (FCE-UBA-Argentina)
Ph. Dr. Dionisio Buendía Carrilo (Universidad de Granada-España)
Ph. Dr. Carlos Diehl (UNISINOS-Brasil)
Mg. Estela Rodriguez Quezada (Universidad del Bio Bio-Chile)
Mg. Luis Fernando Gómez Montoya (Universidad de Antioquia-Colombia)
Ph.Dr. Carlos Mauricio de la Torre Lizcano (Universidad Central-Ecuador)

RICEL
REVISTA DE INVESTIGACIONES
CIENCIAS ECONÓMICAS LOMAS

La *Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas* (RICEL) es una revista digital académica semestral, gratuita y a texto completo, al servicio de la comunidad académica y profesional, que publica en particular artículos previamente revisados por pares evaluadores en temas de investigación en el ámbito de las Ciencias Económicas. Si está interesado en realizar alguna publicación, por favor lea el documento "Normas de Presentación" en https://economicas.unlz.edu.ar
ISSN 2796-9649

COPYRIGHT

Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ. Todos los derechos reservados citando la fuente.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Para Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL), el envío de un artículo indica que el(os) autor(es) conservarán sus derechos de autor, garantizando a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo. Él mismo estará simultáneamente sujeto a la licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional CC BY-NC 4.0. Se puede compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra, siempre que: a) se cite la autoría y la fuente original de su publicación (revista, editorial y URL de la obra); b) no se use para fines comerciales; c) no se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra.
mail: ricel@economicas.unlz.edu.ar - Teléfono: 2152-8436

AGOSTO 2024

#5

ÍNDICE

05 Nota editorial

07 Prácticas de Gestión Sustentable (PGS) en PyMEs argentinas, un enfoque transversal en procesos de crecimiento organizacional y competitividad
MARCELA LEPORE

20 Liderando el aula en pandemia. Cátedra de Comportamiento Organizacional de la FCE-UNLZ
LEANDRO GONZÁLEZ BARBERO
HERNÁN PÉREZ

24 Perspectiva de género desde el aula universitaria: un aporte a la formación de futuros profesionales
MOIRA DEVOY

29 Criptoactivos: lagunas jurídicas, nuevas taxonomías e impuesto sobre los bienes personales
RUBÉN KUBAR

52 La innovación emprendedora y la mezcla de herramientas de gestión
JULIO MARCHIONE

74 Análisis de la rentabilidad en bodegas de Argentina
SILVIO INSIGNE

82 La información y su aseguramiento: panorama nacional e internacional
HERNÁN CASINELLI

NOTA EDITORIAL

EXPLORANDO NUEVAS FRONTERAS DEL CONOCIMIENTO EN LA QUINTA EDICIÓN DE RICEL

Estimados lectores,

Con gran entusiasmo les presentamos la quinta edición de nuestra revista, una edición que marca un nuevo hito en nuestra misión de difundir investigaciones innovadoras y relevantes vinculadas a las ciencias económicas. En este número, nos adentramos en una diversidad de temas que no solo reflejan los desafíos contemporáneos, sino que también abren nuevas fronteras del conocimiento en múltiples disciplinas.

- **Innovación en la gestión sustentable de PyMEs**. La Dra. Marcela Lepore, destacada especialista en responsabilidad social, nos lleva a un recorrido por las prácticas de gestión sustentable en las PyMEs argentinas. Su investigación nos muestra cómo estas empresas pueden crecer y ser competitivas sin comprometer la sustentabilidad.

- **Desafíos del liderazgo educativo en tiempos de crisis**. Los profesores Leandro González Barbero y Hernán Pérez, ofrecen un análisis profundo sobre el liderazgo en el aula durante la pandemia. Sus reflexiones sobre la adaptabilidad y resiliencia son una fuente invaluable de aprendizaje para educadores de nivel superior.

- **Perspectiva de género en la formación universitaria**. La Prof. Moira Devoy nos desafía a repensar la educación superior desde una perspectiva de género. Su trabajo destaca la importancia de formar profesionales conscientes y comprometidos con la equidad de género, un tema vital en la construcción de una sociedad más justa.

- **Navegando el complejo mundo de los criptoactivos**. El Dr. Rubén Kubar explora las implicaciones jurídicas y fiscales de los criptoactivos. Su análisis de las lagunas jurídicas y las nuevas taxonomías proporciona una guía esencial para entender y navegar este emergente y complejo ámbito financiero.

- **Innovación emprendedora y herramientas de gestión**. El Dr. Julio Marchione nos comparte su experiencia sobre cómo la innovación y una combinación estratégica de herramientas de gestión pueden transformar el emprendimiento. Este artículo es una lectura imprescindible para aquellos interesados en impulsar su negocio al siguiente nivel.

- **Rentabilidad en las bodegas argentinas**. El Prof. Silvio Insigne presenta un estudio exhaustivo sobre la rentabilidad en las bodegas de Argentina. Su investigación, basada en su vasta experiencia y conocimientos en gestión empresarial, ofrece valiosas reflexiones sobre la industria vitivinícola.

- **Aseguramiento de la información en el ámbito global**. Hernán Pablo Casinelli nos proporciona una visión detallada sobre el aseguramiento de la información, abarcando tanto el contexto nacional como el internacional. Este artículo es clave para entender los desafíos actuales en la gestión y protección de la información.

La quinta edición de RICEL es un reflejo de nuestro compromiso con la excelencia y la innovación. Cada artículo en este número no solo ofrece una contribución significativa a su campo, sino que también invita a nuestros lectores a explorar y reflexionar sobre temas cruciales y contemporáneos vinculados a las ciencias económicas.

Agradecemos a nuestros colaboradores por su arduo trabajo y dedicación, y a nuestros lectores por su continuo apoyo. Esperamos que disfruten de esta edición y que los inspire a seguir explorando e investigando.

Hasta el próximo número.

Los saluda cordialmente,

Mg. Marcelo Gustavo Podmoguilnye

Director Operativo, RICEL Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas

PRÁCTICAS DE GESTIÓN SUSTENTABLE (PGS) EN PYMES ARGENTINAS, UN ENFOQUE TRANSVERSAL EN PROCESOS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD

MARCELA LEPORE

Titular del Taller de Responsabilidad Social en la Maestría de Administración Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8423-6720. Email: marcelalepore@gmail.com

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 7-19.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN SUSTENTABLE (PGS) EN PYMES ARGENTINAS, UN ENFOQUE TRANSVERSAL EN PROCESOS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD

RESUMEN

Este articulo proporciona una comprensión sobre la importancia de la inclusión de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYME), y su vinculación con su imagen y competitividad, a través del aprendizaje continuo logrado por los procesos de desarrollo organizacional. A través de un estudio de casos múltiples, se investigaron los factores que contribuyen a la formación de una cultura empresarial fundamentada en la (RSE). Los beneficios de esta inclusión, se reflejan en la mejora de los rendimientos, el aumento de la eficiencia y la mejora de las relaciones con las partes interesadas (Lepore, 2019). Así mismo, se identifica como termino de mayor relevancia "prácticas de gestión sustentable (PGS)" cuando se habla de (RSE) en el contexto de las PyME.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), Competitividad, Practicas de Gestión Sustentable (PGS).

ABSTRACT

This article provides an understanding of the importance of incorporating corporate social responsibility (CSR) within small and medium-sized enterprises (SMEs) and its connection to their image and competitiveness through continuous learning achieved by organizational development processes. Through a multiple case study approach, we investigate the factors that contribute to the formation of a corporate culture based on CSR. The benefits of this inclusion are reflected in improved performance, increased efficiency, and enhanced relationships with stakeholders (Lepore, 2019). Likewise, the term "sustainable management practices (SMP)" is identified as more relevant when discussing Corporate Social Responsibility (CSR) in the context of SMEs.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Competitiveness, Sustainable Management Practices (SMP).

JEL: M14, Q01, L26.

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de mercados altamente competitivos, las marcas están abordando su competitividad con mayor sensibilidad. (Olbrich et al., 2017). En el ámbito empresarial contemporáneo, la sustentabilidad y la responsabilidad social se han convertido en pilares fundamentales para el éxito a largo plazo

de cualquier organización, independientemente de su tamaño. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la adopción de prácticas de gestión sustentable (PGS) no solo contribuye a la preservación del medio ambiente y al bienestar social, sino que también resulta en beneficios tangibles capaces de transformar la cultura organizacional y mejorar la competitividad.

La Innovación en la Cadena de Suministro Sustentable, como práctica de gestión sustentable, ha ganado una atención significativa recientemente debido al aumento de la conciencia ambiental y políticas gubernamentales más estrictas. (Bayanati M. et.al., 2022) Este enfoque combina factores ambientales, sociales y económicos. Estas prácticas ayudan a las empresas a abordar desafíos ambientales, reducir costos y obtener una ventaja competitiva, lo que conduce a una mayor eficiencia, fortalecimiento de la reputación y cultivo de una mayor lealtad de los clientes. (Rehman Khan S.A., Ahmad Z., Sheikh A.A., Yu Z., 2022)

La integración de prácticas de gestión sustentable en las PyMEs promueve una cultura empresarial que valora la sustentabilidad, la ética y la responsabilidad hacia todos los stakeholders, incluyendo empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Esta cultura socialmente responsable se refleja en la imagen corporativa de la empresa, fortaleciendo su reputación y aumentando la confianza y lealtad de los consumidores. (Lepore, M. 2020).

Numerosos estudios han demostrado que las PyMEs que adoptan prácticas de gestión sustentable experimentan mejoras en su desempeño financiero y operacional. Según el trabajo de Lepore (2015), la transición de un enfoque empresarial tradicional a uno basado en prácticas sustentables requiere un cambio en la cultura organizacional, promovido a través del aprendizaje continuo y el desarrollo organizacional. Este proceso plantea el surgimiento de nuevas dinámicas, comportamientos y modos de organización que no solo facilitan la adopción de prácticas sustentables (Lepore, 2015), sino que también fortalecen la resiliencia y adaptabilidad de la empresa (Stewart y Gapp, 2014).

En general, la implementación estratégica de las PGS no solo fortalece las capacidades internas de las PyMEs sino que también las posiciona favorablemente en el mercado, mejorando su competitividad y sustentabilidad. Este enfoque holístico garantiza que las PyMEs no solo sean económicamente viables sino también social y ambientalmente responsables, lo que conducirá a un entorno empresarial más sustentable y equitativo (Malesios, C., De, D., & Poulios, M., 2018) y prosperar en un entorno empresarial cada vez más orientado hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

I.1 Prácticas de Gestión Sustentables (PGS)

Se identifica la necesidad de un lenguaje más específico cuando se habla de la RSE en el contexto de las PYME y se ha adoptado el término prácticas de gestión sustentable (PGS) así como lo introduce el trabajo de Stewart y Gapp (2014),

para una mayor relevancia para este sector empresarial. Este término surge a partir de una investigación cualitativa sobre el tránsito del emprendedor a empresario y su aprendizaje continuo en pequeñas y medianas empresas (PYME) como una intervención de desarrollo organizacional para lograr PGS. La rica narrativa obtenida de diez pymes[1] proporcionó información y comprensión de la teoría que valida la práctica.

Como lo expone Ignacy Sachs, economista franco-polaco que ha contribuido significativamente al desarrollo de los conceptos de desarrollo sostenible y sustentabilidad, en inglés, el término "sustainable" se refiere a la capacidad de mantener o sostener algo a lo largo del tiempo, especialmente en el contexto de la gestión ambiental, social y económica. En español, existen dos términos equivalentes: "sostenible" y "sustentable". Ambos términos se utilizan de manera intercambiable en muchos contextos, aunque el término "sostenible" es más comúnmente utilizado en España y algunos otros países hispanohablantes, mientras que el término "sustentable" es más frecuentemente utilizado en América Latina, especialmente en países como México y Argentina. En ambos casos, los términos se refieren a la capacidad de mantener procesos o sistemas sin comprometer los recursos futuros. Para este trabajo y futuros trabajos de la autora, el término utilizado es el de "sustentabilidad".

Al exponer lo anterior, abordar la sustentabilidad en el contexto de las pymes y comprender cómo este sector aprende, innova y responde, debe ir más allá de un enfoque terminológico universal. El uso más común de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) está dirigido a organizaciones más grandes. Las pymes indican claramente que carecen de conectividad y se confunden con el término de gestión académica de RSE (Baden y Harwood, 2012; Fassin et al., 2014). Debido a los múltiples significados, la RSE es problemática de entender como concepto (Dahlsrud, 2008; Jenkins, 2009).

Como lo abordan Wayne Visser y Dirk Matten en su obra Corporate Social Responsibility: A Global Overview (2008) se considera necesario aclarar en cuanto a terminología y semántica la diferenciación en español e inglés de los términos Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En español, la primera suele enfocarse en la responsabilidad social en el contexto de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, y cómo estas prácticas se integran en sus operaciones diarias, frecuentemente utilizado en relación con pequeñas y medianas empresas (PyMEs); en el segundo caso tiende a referirse a las prácticas de responsabilidad social en grandes corporaciones, con un enfoque más estructurado y formalizado; más comúnmente asociado con grandes empresas y su impacto a nivel global o nacional. Mientras que, en inglés, el termino Responsabilidad Social Corporativa es utilizado para describir tanto las prácticas de responsabilidad social en pequeñas, medianas y grandes empresas sin una distinción específica entre "corporativa" y "empresarial". El tér-

1 Proyecto: "De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa" código: 30/4004 - Instituto de Industria – Mención Administración – Universidad Nacional de Gral. Sarmiento – período 08-2005 / 07-2007.

mino RSC abarca el espectro completo de responsabilidad social en todas las formas de organización empresarial.

El estudio llevado a cabo por el Cronista Comercial (2011) sobre el estado del arte de la RSE en la Argentina, al igual que el trabajo de Lepore, M. (2015), pudo constatar la presencia de ciertas imprecisiones conceptuales. El uso indistinto en el que incurre la mayor parte de los encuestados nos confirma, inequívocamente, el carácter aún incipiente que presenta la implementación de la RSE en Argentina. En efecto, puede decirse que la imprecisión que se manifiesta en el plano semántico, es correlativa de la imprecisión que se manifiesta en el plano de la gestión y de la instrumentación. Por lo tanto, al igual que lo sugiere el trabajo de Stewart y Gapp (2014) se abordará el término PGS, considerándolo como más apropiado para la PYME, que el término RSE.

Se define PGS como los comportamientos de sustentabilidad a través de factores económicos, de grupos de interés, ambientales, voluntarios y sociales (Dahlsrud, 2008; Stewart y Gapp, 2014). Utilizar un lenguaje no corporativo es importante, ya que ayuda a diferenciar a las pymes e identificar su singularidad que las distingue del sector corporativo.

I.2 La Responsabilidad Social Empresaria y la PyME

La incidencia de la RSE en el sector PyMES es sensiblemente menor que en el caso de las grandes empresas. Ello se debe, entre otras cosas, a tres factores convergentes: (i) la escasa incidencia en el sector de las campañas de sensibilización y toma de consciencia con respecto a la RSE y sus prácticas, (ii) la gran dispersión conceptual con respecto a la responsabilidad social, y de lo cual se genera en el sector una percepción / representación difusa de ésta que, sin duda, condiciona y supedita los procesos de implementación a los paradigmas o concepciones arraigadas (iii), la vigencia del paradigma paternalista, desde el cual se instrumentan acciones y/o programas con un marcado componente asistencialista (Lepore, M. 2015)

Las pymes son muy relevantes para los resultados empresariales y ocupan una posición sólida en el mundo empresarial mundial que a menudo se pasa por alto (Spence, 2016). A pesar de la falta de tiempo, recursos financieros y acceso limitado a la información (Vasilenko y Arbačiauskas, 2012; Inyang, 2013; Stewart y Gapp, 2014), las pymes poseen ciclos de vida organizacionales dinámicos, que acompañan un cambio evolutivo en la cultura organizacional. Los mecanismos interorganizacionales que se activan en los diferentes ciclos de renovación, y de qué modo logran resolver las tensiones producto del crecimiento, sugieren que las PGS contribuyen a la formación de una cultura empresarial socialmente responsable y tiene impacto en su imagen y por consiguiente en su competitividad, en un mercado cada vez más exigente en términos de sustentabilidad. (Lepore, Marcela 2019). Buena parte del futuro de nuestros países, en especial de las economías emergentes, está en el reconocimiento de la empresa de su responsabilidad social y de que ser socialmente responsable es un instrumento de competitividad (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003).

I.3 Prácticas de Gestión Sustentables (PGS) y la competitividad

Los recientes desafíos en los mercados competitivos han hecho que las organizaciones piensen en su competitividad con sensibilidad. (Olbrich, 2017). Las inversiones prospectivas de las marcas en varias divisiones de su organización conducen a mejorar el valor, el rendimiento y la competitividad de su marca a corto y largo plazo (Peterson y Jeong, 2010). La competitividad tiene sus raíces en la composición de la ventaja competitiva de Porter (Porter y Strategy, 1980; Winzar et al., 2018). La forma en que una marca puede captar un mercado superior al de los competidores muestra el significado central de la competitividad de la marca (Gupta et al., 2020; Tong y Wang, 2011; Winzar et al., 2018).

Al exponer lo anterior, abordar las prácticas de gestión sustentables (PGS) como ventaja competitiva en el contexto de las pymes permite comprender cómo la inclusión de estas prácticas se refleja en la mejora de los rendimientos, el aumento de la eficiencia y la mejora de las relaciones con las partes interesadas, mejorando la imagen y competitividad de la pyme (Lepore, M. 2019)

II. METODOLOGÍA

Este artículo presenta (i) una síntesis de varios proyectos de investigación realizados entre 2005 y 2019, centrados en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Satisfacción Laboral, con un enfoque en la creación de una cultura organizacional socialmente responsable en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). La metodología empleada abarca una revisión bibliográfica exhaustiva y un análisis de campo detallado, incorporando datos cualitativos y cuantitativos recolectados a lo largo de varios estudios y seguimientos de empresas. (ii) los avances del proyecto en curso “De Emprendedor a Empresario: Las Prácticas de Gestión Sustentables como Factor Clave en el Desarrollo de Competencias Empresariales (LOMASCyT V FCE 13, 2022-2024)” que analiza el nexo entre la conformación de una cultura organizacional socialmente responsable, las PGS y la competitividad en PyMEs. Se emplea un enfoque cualitativo basado en entrevistas y estudios de caso, complementado con un análisis bibliográfico y de seguimiento de las empresas estudiadas. Las entrevistas se centran en directivos y empleados, evaluando cómo las PGS influyen en la cultura organizacional y la competitividad medida por la percepción de la imagen de la empresa. El análisis de contenido y la triangulación de datos se utilizan para validar los hallazgos y proporcionar una visión comprensiva de la evolución de las prácticas de gestión sustentable en PyMEs.

El seguimiento bibliográfico incluyó la revisión de literatura académica relevante y estudios previos sobre RSE, prácticas de gestión sustentable (PGS), y su impacto en la competitividad y cultura organizacional de las PyMEs. Esta revisión permitió establecer un marco teórico sólido y contextualizar los hallazgos dentro del campo de la gestión empresarial sustentable.

Los métodos descritos proporcionaron una base robusta para comprender cómo las prácticas de gestión sustentable influyen en la cultura organizacional y la

imagen de la empresa, impactando en la competitividad de las PyMEs argentinas. La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos permitió una perspectiva integral de los fenómenos estudiados, contribuyendo significativamente al campo de la gestión empresarial sustentable. La metodología sigue un enfoque abductivo cristalizado (Ellingson, 2009) y se refuerza con las cinco fases de Yin (2011): compilación, desmontaje, remontaje, interpretación y conclusiones. Además, la adopción del término PGS ha demostrado ser crucial para abordar las particularidades de las PyMEs y su competitividad, proporcionando un marco más adaptado y efectivo para la implementación de prácticas responsables.

II.1. Modelo de investigación y mediciones

Para determinar el nexo entre la conformación de la cultura organizacional socialmente responsable, las PGS y la competitividad en PyMEs, se consideró a las PGS como la raíz de la ecuación, en el sentido de considerarse la variable que nutre al resto de los factores considerados en cuestión. La experiencia de las empresas evaluadas desde el 2005 permitió ver el desarrollo organizativo de prácticas empresariales sustentables, la cooperación con todos los stakeholders y la diferenciación a través de las PGS.

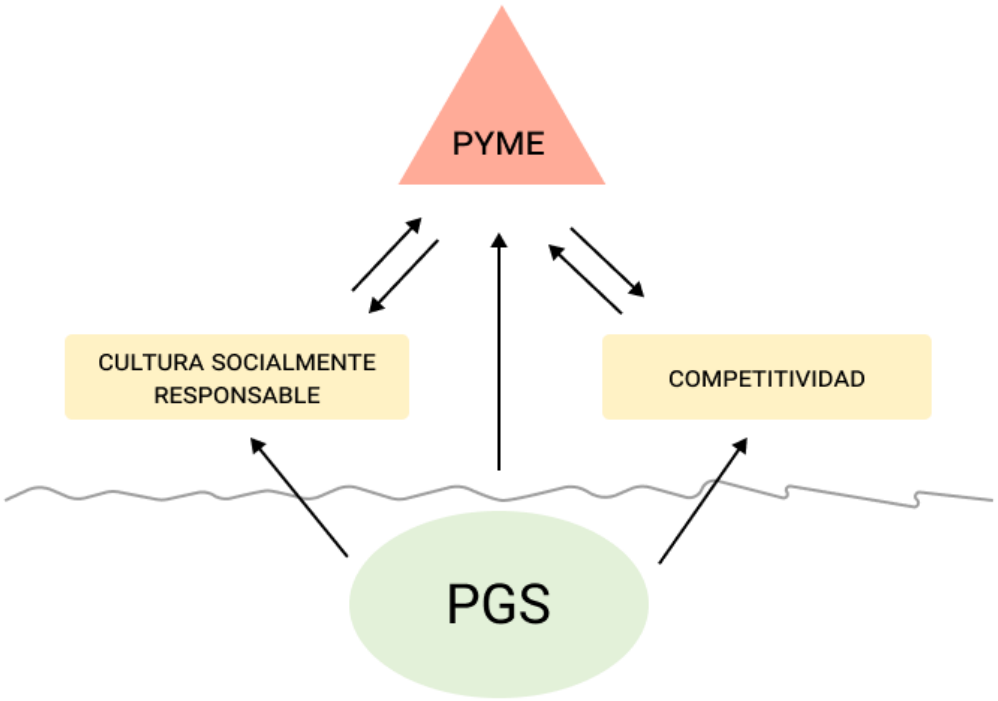

Figura 1. Modelo teórico para el análisis

El análisis de datos se estructuró de manera tal de entender cómo las prácticas de gestión sustentables impactan la cultura organizacional y la competitividad de las PyMEs argentinas.

Como variables Independientes se consideraron: (i) *Edad de la empresa,* para medir el tiempo que la empresa ha estado operando pues puede influir en la madurez organizacional y la adopción de prácticas sustentables (Cheng et al., 2018). (ii) *Tamaño de la empresa*, puede medirse por las ventas, el capital, los empleados y la rentabilidad (Fan et al., 2007) y puede influir en la capacidad de la empresa para implementar prácticas de gestión sustentables. (iii) *Prácticas de gestión sustentables (PGS)* que se refiere a las acciones y políticas implementadas para promover la sustentabilidad dentro de la empresa. (Stewart y Gapp, 2014) Esta es una variable clave que se espera influya en varias variables dependientes.

Como variables Dependientes se consideraron: (i) *Cultura organizacional*, que se refiere a los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que los miembros de la organización interactúan y trabajan (Schein, 1998). Se espera que las prácticas de gestión sustentables influyan positivamente en la cultura organizacional. (ii) *Satisfacción laboral* que se refiere al grado en que los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo. Esta puede verse afectada por las prácticas de gestión sustentables y la cultura organizacional. Esta variable se consideró ya que tradicionalmente surgida en los campos de la psicología organizacional, la psicología industrial y en el campo de la sociología organizacional, como resultado de la expansión experimentada por la RSE, comienza a caer bajo las incumbencias de las ciencias gerenciales y a transformarse progresivamente, en una variable analítica y explicativa en este campo. (Lepore, M. 2015) En las encuestas a los informante-claves, la variable «satisfacción laboral» aparece asociada a tres factores: (a) sentimiento de pertenencia, (b) carácter no conflictivo de las relaciones interpersonales y (c) clima laboral. En las entrevistas en profundidad, la variable bajo estudio, aparece asociada a uno de los objetivos de la organización y vinculada al programa de incentivos hacia los empleados. En el confronte de las encuestas y las entrevistas, surge claramente que la satisfacción laboral se inscribe, no sólo como una variable de tipo psicológica sino, organizacional que involucra a los empleados como partes interesadas. (iii) *Competitividad* que se refiere a la capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado. (Farris et al., 2010) Se espera que prácticas de gestión sustentables y una cultura organizacional fuerte pueden contribuir a mejorar la competitividad. (iv) *Imagen* que se refiere a cómo la empresa es percibida por diferentes stakeholders. Una imagen positiva impacta en la cultura de la organización y puede contribuir a mejorar la competitividad.

Finalmente, como variable de control, para asegurar que los resultados sean atribuibles a las prácticas de gestión sustentables y no a otros factores, se consideró (i) *Localización geográfica*, dado que la ubicación puede influir en las prácticas de sustentabilidad debido a la legislación local y las expectativas del mercado.

Tipo de variable	Variable	Definición	Propósito	Medición	Fuente
Independiente	Edad de la empresa	La edad de la empresa es el número de años que lleva establecida la empresa (Cheng et al., 2018)	Esta variable mide el tiempo que la empresa ha estado operando y puede influir en la madurez organizacional y la adopción de prácticas sostenibles.	Número de años de actividad en el rubro de actividad	Cheng et al., 2018
Independiente	Tamaño de la empresa	El alcance de la actividad de una empresa, conocido como tamaño de la empresa, puede medirse por las ventas, el capital, los empleados y la rentabilidad (Fan et al., 2007)	Puede influir en la capacidad de la empresa para implementar prácticas de gestión sostenibles	Cantidad de empleados	Fan et al., 2007
Independiente	Prácticas de Gestión Sostenible (PGS)	Se refiere a las acciones y políticas implementadas para promover la sostenibilidad dentro de la empresa. (Stewart y Gapp, 2014)	Esta es una variable clave que se espera influya en varias variables dependientes.	Programas y acciones de RSE implementadas por la empresa	Stewart y Gapp, 2014
Dependiente	Cultura organizacional	Esta variable se refiere a los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que los miembros de la organización interactúan y trabajan, ampliamente compartidos por toda la org. (Shein, 1989)	Se espera que las prácticas de gestión sostenibles influyan positivamente en la cultura organizacional.	Análisis de entrevistas en profundidad	Shein, 1989; Merton, 1990
Dependiente	Satisfacción laboral	Se refiere al grado en que los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo.	Esta puede verse afectada por las prácticas de gestión sostenibles y la cultura organizacional.	Encuesta seccional sincrónica	Hyman, 1971
Dependiente	Competitividad	Se refiere a la capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado. (Farris et al., 2010)	Las prácticas de gestión sostenibles y una cultura organizacional fuerte pueden contribuir a mejorar la competitividad.	Participación de mercado de la empresa	Farris et al., 2010
Dependiente	Imagen	Se refiere a cómo la empresa es percibida por diferentes stakeholders	Una imagen positiva impacta en la cultura de la organización y puede contribuir a mejorar la competitividad.	Encuesta seccional sincrónica / Escalas Likert (p.ej., 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo).	Hyman, 1971
Control	Localización geográfica	Se refiere al domicilio fiscal fijado en el Estatuto de la empresa. (Speciale, R. C., 2013)	La ubicación puede influir en las prácticas de sostenibilidad debido a la legislación local y las expectativas del mercado	Registro de domicilio fiscal de la empresa	Speciale, R. C., 2013

Tabla 1. Variables de medición

CONCLUSIONES

Con este método se demostró que la inclusión de PGS genera entre las partes interesadas (stakeholders) la búsqueda de una causa común. La confianza proporciona un terreno común para la colaboración (Vangen y Huxham, 2012; Vangen y Winchester, 2013), además de desarrollar una filosofía de compartir para el bien común (Basadur et al., 2000).

Este trabajo destacó las acciones de PGS a través del significado en términos de aprendizaje organizacional en el marco de la conformación de una cultura socialmente responsable en un grupo de PyMEs que apoyan la sustentabilidad. La investigación académica existente ha sido mínima en la comprensión de los factores que contribuyen a la formación de una cultura organizacional socialmente responsable dentro del contexto de las PyMEs. Las PyMEs participantes calificaron los desafíos y el conocimiento potencial colaborando materialmente con recursos tangibles para resolver problemas y mantener el impulso en las iniciativas de PGS. El aprendizaje organizacional se manifestó en las oportunidades y beneficios para las PyMEs a través de un enfoque de aprendizaje continuo de PGS.

Según el trabajo de Lepore (2019), para este grupo de empresas se pudo constatar la existencia de ocho factores que contribuyen a la formación de una cultura organizacional socialmente responsable, y son: concepto de RSE; prácticas, acciones y/o programas de RSE; clima laboral/organizacional; satisfacción laboral; programa de incentivos; incorporación y evaluación del personal; calidad/certificaciones; y comunicación interna y externa.

Para comprender y analizar estos factores y el impacto que una cultura empresarial socialmente responsable tiene en la competitividad, se constató principalmente que las empresas evaluadas calificaron como PyMEs con presencia en el mercado y que han elegido el camino de la sustentabilidad. Como variable sustantiva para medir el grado de implementación de la RSE en la organización se consideró la satisfacción laboral. De este análisis surge que la satisfacción laboral se inscribe, no solo como una variable de tipo psicológica sino también organizacional, que involucra a los empleados como stakeholders, y que se incorpora a la cultura de la organización mediante una aceptación razonada, previa, libre e informada sobre los valores y principios en los cuales dicha cultura se sustenta. Por el contrario, para las empresas que transitan de la segunda etapa evolutiva a la tercera, donde deben enfrentar los problemas estructurales que esto ocasiona, particularmente con la incorporación de personal y sus perfiles (Flamholtz, 2000), les resulta difícil generar un clima laboral genuino que permita la continuidad en las acciones tendientes a incorporar las PGS en las prácticas laborales.

Los procesos comunicacionales de una organización, tanto internos como externos, afectan su imagen y sus relaciones con los stakeholders (Cornelissen, 2014) y determinan, entre otras cosas, la inserción de la empresa en la comunidad y la naturaleza de las relaciones que se traman entre ambos. Se han constatado disfunciones comunicacionales que pueden derivarse de la modalidad

organizacional jerárquica-piramidal de tipo weberiano, que le impone a la comunicación interna un flujo unidireccional del tipo up/down y donde los empleados, en el interior de este modelo, devienen en receptores pasivos de la información. Esto resulta un elemento ralentizador de la incorporación de las PGS en la cultura organizacional.

Siguiendo la teoría gestáltica, que postula que "el todo es mayor que la suma de sus partes", se puede apreciar que una visión holística e integral de la gestión empresarial, que incluya el beneficio social en el enfoque de la empresa, resulta altamente beneficiosa para las PyMEs. La adopción de prácticas de gestión sustentable (PGS) no solo optimiza los procesos internos y mejora la imagen corporativa, sino que también potencia la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más consciente de la sustentabilidad. Según la teoría gestáltica, defendida por autores como Kurt Koffka, esta integración de elementos diversos en una unidad coherente permite a las organizaciones obtener resultados superiores a los que se lograrían considerando cada elemento de forma aislada (Koffka, 1935).

En conclusión, las prácticas de gestión sustentable ofrecen un marco adaptado y efectivo para las PyMEs, proporcionando una ventaja competitiva significativa. Esta integración de principios de responsabilidad social y sustentabilidad en la cultura organizacional no solo contribuye al bienestar de todos los stakeholders, sino que también asegura una posición sólida y diferenciada en el mercado, tal como lo demuestra la teoría gestáltica aplicada a la gestión empresarial.

REFERENCIAS

Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing.

Basadur, M., Graen, G. B., & Green, S. G. (2000). Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization. Organizational Behavior and Human Performance.

Cornelissen, J. (2014). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE Publications.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15*(1), 1-13. https://doi.org/10.1002/csr.132

Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some "spirited businesses". *Journal of Management and Governance, 16*(1), 1-27. https://doi.org/10.1007/s10997-011-9172-3

Flamholtz, E. (2000). Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. Jossey-Bass.

Jenkins, H. (2009). A business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review, 18*(1), 21-36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x

Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt Psychology*. Harcourt, Brace.

Lepore, M. (2015). Responsabilidad Social Empresaria y Satisfacción Laboral "El Caso SMS San Martín, Suarez y Asoc." [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Matanza].

Lepore, M. (2019). Responsabilidad Social Empresaria y Satisfacción Laboral: Bases para una cultura organizacional socialmente responsable. LOMAS CyT FCE 58 - RES. 868/17, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Lepore, M. (2020). Construyendo una cultura organizacional socialmente responsable: Detrás de la responsabilidad social empresaria se diseña un modelo de negocio sustentable. Editorial Dunken.

Malesios, C., De, D., & Poulios, M. (2018). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage: The role of environmental management systems. *Journal of Cleaner Production, 204*, 664-676. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.319

Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*. Sage Publications.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62-77.

Rodrigues, M., & Franco, M. (2023). Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach. *Sustainability, 15*(2), 567. https://doi.org/10.3390/su15020567

Sachs, Ignacy (2004) Environment and Development: The Stakes of an Alliance Journal of Human Development and Capabilities.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.

Stewart, H., & Gapp, R. (2014). Achieving effective sustainable management: A small-medium enterprise case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21*(1), 52-64. https://doi.org/10.1002/csr.1314

Vangen, S., & Huxham, C. (2012). *The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations*. Journal of Public Administration Research and Theory.

Vangen, S., & Winchester, N. (2013). Managing Inter-organizational Collaborations: A Theory of Common Goals and Mutual Trust. Journal of Management.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2003). *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Yin, R. K. (2011). Qualitative research from start to finish. Guilford Press.

LIDERANDO EL AULA EN PANDEMIA

Cátedra de Comportamiento Organizacional de la FCE-UNLZ

LEANDRO GONZÁLEZ BARBERO
Magíster en Coaching y Cambio Organizacional (USAL). Posgrado en Dirección Estratégica de RRHH (Universidad Católica de Córdoba). Posgrado en Inteligencia Emocional (UB). Contador Público.

HERNÁN PÉREZ
Lic. en Psicología. Magíster en Coaching y Cambio Organizacional (USAL). Posgrado en Psicodrama (Instituto Crisálida). Posgrado en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional (Siglo 21).

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 20-23.

LIDERANDO EL AULA EN PANDEMIA

El 20 de marzo de 2020, al menos aquí en Argentina se dispuso el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) debido a la pandemia de COVID 19.

Este nos llevó, a aquellos que somos docentes, rápidamente a repensar nuestras prácticas. Si bien algunos ya teníamos alguna experiencia previa en dictado virtual, ahora era momento de pensar en estudiantes e instituciones que históricamente siempre habían tenido formato presencial.

Todo **cambio** (forzado o no) puede verse como un **problema o como una gran oportunidad**. Para nosotros en la comisión de Comportamiento Organizacional fue una gran oportunidad de aprendizaje.

Etimológicamente la palabra cambio viene del latín *cambium* la cual hace referencia a la acción de hacer trueque, dar una cosa por otra. En nuestro entendimiento la palabra «cambio» para hacer mención al reemplazo, sustitución o modificación. Son diversos los contextos a los que se aplica la definición de «cambio», y todos señalan, en distintas formas, al concepto de la trasformación de un estado a otro.

Desde el aspecto psicológico, el cambio es comprendido como un proceso adaptativo de nuestro aparato psíquico. Todo cambio conlleva un aspecto de resistencia. El sistema, es decir el aparato psíquico, se resiste a dicho cambio, siendo este un mecanismo de defensa que se promueve por el miedo de pérdida del estado anterior. Para lograr dicho cambio la persona debe realizar un gran gasto de energía (podríamos llamarlo esfuerzo) para superar esta resistencia, llevando a la persona a transformarse, a aprender y adaptarse a la situación configurada.

Este cambio que enfrentamos en marzo del 2020 fue un gran desafío para todos, tanto para los estudiantes como para los docentes. Donde todos tuvimos que desaprender procesos y formas de construir la clase, para aprender. En poco tiempo tuvimos que transformarnos para pasar a liderar como docentes el aula virtual sincrónica y asincrónica.

En principio hubo que adecuar contenidos para poder pensarlos en formato de clase virtual, el medio usado por nosotros fue Zoom. También preparar un aula a través de Classroom para subir material, actividades y tener un canal de comunicación con nuestros estudiantes.

Pero la gran oportunidad, al menos para nosotros, tuvo que ver con cómo liderar el aula desde la virtualidad,

Para esto necesitamos:

- Regulación emocional
- Empatía
- Creatividad

LA REGULACIÓN EMOCIONAL

Nos encontramos con aulas virtuales con una gran cantidad de estudiantes, pues ellos desde sus casas, se anotaron en más materias que lo que lo hacían, por lo tanto, nuestros cursos crecieron en cantidad de inscriptos. Esto supuso regular nuestros temores frente por ejemplo a si al ser más podríamos escucharlos a todos, ser puntuales en la corrección y agregarle problemas de conectividad, o técnicos como por ejemplo un eventual corte de energía eléctrica.

También regular nuestra ansiedad (y la de ellos) para encuadrar días y horarios de respuesta y entregas de materiales, ya que al principio esos límites no estuvieron tan claros y recibíamos (y respondíamos) mensajes en cualquier día y horario, incluso feriados y domingos.

LA EMPATÍA

Empezamos a comprenderlos aún más, reconocer que no todos tenían las mismas posibilidades de espacios privados para presenciar de manera remota nuestras clases, que algunas prendían las cámaras y otros no, y no necesariamente porque no querían, sino que quizás estaban en una mesa sentados junto a sus familias, o compartiendo un único dispositivo familiar y que a veces no entraban a nuestra clase,

Un párrafo aparte también para las conversaciones, espacios colaborativos y de cooperación con colegas en donde cada uno aportaba sus conocimientos y entre todos apalancábamos para ir mejorando nuestras prácticas docentes virtuales.

Aquí la contención que las autoridades de nuestra Facultad de Ciencias Económicas nos brindaron a los docentes fue clave para que todo esto pudiera desarrollarse.

LA CREATIVIDAD

Todos los docentes empezamos A encontrar nuevas herramientas para causar asombro, curiosidad y hacer de nuestras clases un lugar de aprendizaje efectivo. Por ejemplo, usamos Padlet[1] para dejar conclusiones de una clase en un muro, o Genially[2] para armar una sala de escape con preguntas relacionadas con los temas vistos. También incluimos videos y armamos debate en sesiones de grupo.

1 Es una herramienta online que permite crear muros o murales colaborativos, siendo muy útil en el ámbito educativo: los docentes pueden compartir diferentes recursos didácticos con sus compañeros y con sus estudiantes para la elaboración de cualquier proyecto.

2 Herramienta en línea para crear todo tipo de contenidos visuales e interactivos de manera fácil y rápida, de uso individual o en equipo. Este software todo en uno permite crear presentaciones, infografías, gamificaciones, imágenes interactivas, entre otras, sin necesidad de tener conocimientos en programación o de diseño.

En este punto es importante destacar que cuando volvíamos a la sala principal, nos encontrábamos con la necesidad de ellos, de seguir conversando en pequeños grupos, de encontrarse, de verse, de recrear de algún modo ese espacio de socialización, que tenían en el recreo o en el buffet y que de momento lo habían perdido. Fue allí que decidimos en los "intervalos de la clase" enviarlos a sesiones de grupo y que ellos decidieran si hacían el corte en sus casas y apagaban las cámaras y micrófonos o conversaban entre ellos hasta que los traíamos a la sala principal en señal de que la clase continuaba.

También en nuestro caso, decidimos que cada clase iniciaría con un tema musical para generar el entusiasmo, y las ganas de empezar la clase. Algo que no lo han valorado al cierre de la cursada en el feedback.

CONCLUSIÓN

En conclusión, qué oportunidades tuvimos en la pandemia:

1. Desafiarnos en el uso de nuevas y variadas herramientas virtuales que aún hoy, con la vuelta a la presencialidad, nos permiten una mayor efectividad y disponibilidad de recursos,
2. Mejorar y reforzar la comunicación porque contamos con más canales, no sólo la clásica comunicación en clase sino también mediante el Classroom, que continúa abierto
3. Abrirnos al desafío de enseñar y aprender incorporando herramientas lúdicas, encontrando recursos colaborativos con colegas de otras materias, reconociendo que cuando hay pasión, acompañamiento de las autoridades y ganas de cambiar en pos de seguir mejorando la educación, SE PUEDE.

PERSPECTIVA DE GÉNERO DESDE EL AULA UNIVERSITARIA: UN APORTE A LA FORMACIÓN DE FUTUROS PROFESIONALES

MOIRA DEVOY

Profesora e investigadora. Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), Facultad de Ciencias Económicas. Lic. en Psicopedagogía UNLZ. Postgrado en Psicología del Trabajo UBA. Directora de proyectos de Extensionismo universitario. Formación de postgrado en Relaciones Laborales FCS UNLZ. Profesora Asociada a cargo Cátedra Administración de Recursos Humanos y Adjunta en la Cátedra Comportamiento Organizacional FCE UNLZ. Coordinadora Servicios de Empleo SEUBE Facultad de Ciencias Económicas UNLZ. Docente en Desarrollo de Talento en la Facultad de Derecho UNLZ.

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 24-28.

PERSPECTIVA DE GÉNERO DESDE EL AULA UNIVERSITARIA: UN APORTE A LA FORMACIÓN DE FUTUROS PROFESIONALES

Palabras clave: género, estereotipos, sesgos, diversidad, inclusión, Ley Micaela, colectivo LGTBIQ+[1].

La **perspectiva de género** implica una nueva mirada que nos permita identificar y cuestionar la discriminación y desigualdad en el ejercicio de los derechos de las mujeres en diferentes ámbitos sociales. Dichas diferencias históricamente fueron atribuidas a características biológicas, de modo que las diferencias de oportunidades de desarrollo, acceso al conocimiento, participación ciudadana y social de mujeres y varones fueran vistas como naturales en lugar de ser identificadas como una **construcción social.**

Al asumir una perspectiva de género entendemos que muchas diferencias entre las posibilidades de las personas son determinadas culturalmente y pueden y deben modificarse en la construcción de una sociedad más democrática e igualitaria.

Nos proponemos cuestionar los **estereotipos culturales** arraigados relacionados con el género. Según Stephen Robbins, el estereotipo implica juzgar a alguien con base en la forma en que se percibe al grupo de individuos al que una persona pertenece. Los estereotipos son de naturaleza psicosocial y afectan nocivamente tanto a quienes ejercen discriminación como a quienes son potenciales receptores de la misma, limitando su accionar y despliegue de potencial.

Los estereotipos de género constituyen una de las múltiples causas por las que las mujeres enfrentan más dificultades y obstáculos que los varones para acceder igualitariamente a posiciones de liderazgo en la cumbre de las pirámides organizacionales, como el "**techo de cristal** ", al que se les suman "**las paredes de cristal"**. Estas metáforas pretenden visualizar las barreras que hacen que ciertas funciones y áreas de trabajo sean ejercidas principalmente por mujeres (relacionadas con la docencia, asistencia, recursos humanos) mientras en otras áreas estratégicas de gestión con presencia mayoritaria de varones se dificulte el acceso a puestos o trabajos con injerencia en toma de decisiones organizacionales. Ambas problemáticas influyen en la brecha salarial de género, definida como "la diferencia entre la mediana de los ingresos de los hombres y de las mujeres en relación con la mediana de los ingresos de los hombres" (CEPAL, 2001).

Es posible y necesario combatir los estereotipos de género desde la universidad en la **práctica docente** consciente e informada sobre la temática presentada. La educación tiene un gran poder de transformación, como docentes podemos realizar un verdadero aporte revisando en primer lugar nuestras propias prácticas en el sistema académico.

1 Colectivo LGTBIQ+ incluye a personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, travestis, transgénero, intersex queer, y otras minorías.

Nos encontramos en la universidad con la posibilidad de cuestionar los estereotipos con los convivimos en una sociedad cambiante pero aún desigual en lo que respecta a género. La **equidad de género** es

> el proceso de ser justo con las mujeres, los hombres, las niñas, los niños y las minorías de género. Para garantizar la equidad, a menudo deben estar disponibles estrategias y medidas para compensar las desventajas históricas y sociales de las mujeres, las niñas y las minorías de género que impiden que las mujeres, los hombres, las niñas, los niños y las minorías de género operen en igualdad de condiciones. La equidad conduce a la igualdad (UNICEF, 2023).

Asumimos la responsabilidad profesional en ser parte de la transformación necesaria para que las nuevas generaciones de graduadas/os de la Facultad estén más capacitadas para gestionar **organizaciones diversas e inclusivas**, sin sesgos de género.

El s**esgo de género** se puede manifestar como un prejuicio, preferencia o parcialidad que tiene injerencia en la toma de decisiones. Pensar, trabajar, enseñar con sesgo de género implica mostrar parcialidad o prejuicio y reproducir consciente o inconscientemente la desigualdad en el trabajo con grupos de estudiantes sobre los distintos contenidos de la carrera.

Concientizar en garantizar la igualdad y no discriminación es un gran desafío para nuestra tarea docente. Los organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo han reconocido la necesidad de revertir las desigualdades sociales, entre ellas la de género. Muchas organizaciones tanto públicas como privadas en el mundo están invirtiendo en capacitación sobre la temática e implementando acciones concretas y apropiadas para adaptarse activamente a fin de acompañar esta transformación.

Grandes empresas y PYMES están actualizando sus Manuales del Empleado y realizando protocolos de prevención de violencia de género y discriminación.

La igualdad y la diversidad son valores clave para las organizaciones actualmente y junto a la capacitación se están implementando buenas prácticas tales como:

- Medidas preventivas de discriminación
- Acciones de concientización
- Encuestas de clima laboral, org
- Diagnósticos de diversidad
- Actualización de los códigos de conducta
- Análisis de datos de la plantilla
- Acciones afirmativas para minorías
- Ampliación voluntaria del régimen de licencia por maternidad y paternidad
- Protocolos de acciones ante violencia de género en el ámbito laboral

Se impone analizar la situación actual conocer en qué nivel se encuentran de participación por género en general y por estratos jerárquicos en particular, proponiendo metas de mejora a corto y mediano plazo, de manera de constituirse en organizaciones mejor posicionadas como marca empleadora, frente a la sociedad, la competencia, los consumidores y potenciales talentos que analizan estos aspectos en forma creciente.

Las empresas, según la Organización Internacional del Trabajo, deben incorporar naturalmente a todas las personas en igualdad de condiciones, tomando medidas para garantizar la equidad y transmitiendo mensajes para cambiar los estereotipos instalados, fomentando la diversidad y el respeto en los entornos laborales hacia todas las personas.

Como docente de la universidad pública, en proceso de reflexión y transformación propongo algunos puntos para trabajar en el aula con perspectiva de género:

- Diferenciar los conceptos de género y sexo biológico (Ley Micaela 27299) Reconocer el derecho a que todas las personas sean tratadas de acuerdo con su identidad de género y ser identificadas de ese modo con que son registradas
- Identificar sesgos y estereotipos de género en cuanto a los trabajos y profesiones como elementos que llevan a la discriminación, tanto para reflexionar en la clase como para evitar reproducirlos.
- Estimular la reflexión sobre el desafío profesional que implica construir un clima laboral diverso e inclusivo, como un aporte a la mejora de las organizaciones
- Identificar posibles discriminaciones en las prácticas empresariales y revertir las mismas desde el rol profesional.
- Utilizar un lenguaje incluyente y no sexista evitando reproducir estereotipos y prejuicios. A través de la práctica en el aula colaboramos en el proceso de conciencia de los usos sexistas y excluyentes del lenguaje promoviendo formas alternativas de expresión. Si bien en algunos ámbitos académicos se utiliza el lenguaje inclusivo y es aceptado en diferente medida en las comunidades universitarias considero, no es necesario pronunciarnos sobre esa opción que es una decisión individual de cada estudiante y/o docente. Sin embargo, es importante evitar estereotipos de género en las profesiones, nos podemos referir a “la gerencia” en lugar del tradicional “el gerente”, “coordinación de enfermería” en lugar de “coordinadora de enfermería”, etc.
- Es una buena práctica analizar y actualizar la bibliografía con el aporte de especialistas mujeres en el ámbito de incumbencia de la materia (un aspecto muy destacado en encuentros de docentes investigadores del CONICET sobre perspectiva de género en la ciencia).
- Enriquecer los casos de estudio y casos de éxito evaluando incluir con material como noticias y casos de comportamiento organizacional en que estén representadas las mujeres y personas del colectivo LGTBIQ+.

- Propiciar el conocimiento y participación en capacitaciones de la Ley Micaela, contribuyendo a desarrollar en los estudiantes una mirada igualitaria con perspectiva de género.
- Identificar el valor de la diversidad para las organizaciones competitivas, sostenibles y socialmente responsables. Evolucionar implica beneficios a la salud psicofísica de las personas, transparencia en las comunicaciones y reconocimiento tanto del personal como de la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Gobierno de México (2013). Comisión Nacional para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres. https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla

Ministerio de Trabajo de España (2016). Manual para promover la igualdad en la empresa. Instituto de la mujer.

Molero, F. (2004). "El liderazgo". En C. H. Casal y J. F. Morales Domínguez (dirs.), *Psicología de grupos I. Estructura y procesos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. https://www.scielo.org.mx/scielo

NUPD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html

OIT (2016). Promoviendo la igualdad de género, convenios OIT y derechos laborales.

Organización Internacional del Trabajo, LIO. Gestión de la Diversidad.

OIT. Convenio 100. Igualdad de remuneración.

OIT. Convenio 111. Discriminación en el empleo y ocupación.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

UNICEF (2021). *Educación transformadora de género*. Naciones Unidas para la Infancia. www.unicef.org/educacion

CRIPTOACTIVOS: LAGUNAS JURÍDICAS, NUEVAS TAXONOMÍAS E IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES

RUBÉN KUBAR
Profesor e investigador. Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), Facultad de Ciencias Económicas. Doctor en Ciencias Económicas (UNLAM). Contador Público (UNLZ).

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 29-51.

CRIPTOACTIVOS: LAGUNAS JURíDICAS, NUEVAS TAXONOMÍAS E IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES

RESUMEN

El ecosistema digital obliga a incorporar nuevas perspectivas desde las cuales se puede observar la actividad humana. La conectividad adquiere una relevancia de tal magnitud, que un apagón informático global pondría en crisis nuestra vida cotidiana.

En el mundo de las finanzas, el desarrollo de las tecnologías de libro mayor distribuido en la red, cobertura criptográfica mediante, y sus productos derivados, ha concedido la plataforma para un universo innovador.

El lenguaje técnico invita a construir un mapa conceptual sobre la base de este nuevo esquema, del cual emergen nuevos conceptos. Blockchain, bitcoin, smart contract, criptomoneda, criptoactivo o token, son algunas de sus palabras distintivas.

El Estado, que en su sistema tributario debe tipificar hechos imponibles y se le hace necesario la incorporación de nuevas taxonomías que permitan adecuar la regulación legislativa a estas nuevas realidades, cuya normativa vigente no contempla. En este trabajo se abordará el impuesto sobre los Bienes Personales.

Palabras claves: criptoactivo, impuestos, innovación, taxonomía, red digital.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la ciencia junto a sus aplicaciones en I+I+D han transformado a la web, en una referencia ineludible de nuestra vida cotidiana. Disponer de conectividad implica formar parte de la red y en ella, se juega la comunicación y la existencia virtual / real de cada uno de sus integrantes. Este cambio profundo de paradigma y sus implicancias, alcanza al conjunto de la actividad humana.

El exponencial avance tecnológico aplicado a la economía y su impacto a través de los DLT (Distibuter Ledger Technology) o tecnologías de libro mayor distribuido en la red, reformulan la actividad privada e impulsan una innovación permanente cuya dinámica no siempre es acompañada por la legislación vigente.

El abordaje tradicional de la doctrina y sus caracterizaciones jurídico-económicas, encuentran en su aplicación limitaciones conceptuales. La taxonomía comúnmente aplicada en la literatura legal, impositiva y contable, producen lagunas en la legislación vigente que amerita considerar de manera perentoria su actualización.

La evolución del mundo digital y sus transformaciones criptográficas, demandan una serie de puntualizaciones que van desde la incorporación de nuevas taxonomías que permitan abordar adecuadamente en la regulación legislativa, tanto de orden nacional como internacional, no sólo la cuestión tributaria sino también el resguardo de potenciales inversores ante posibles fraudes, desde su desconocimiento sobre nuevas operatorias en la red sin cobertura jurídica.

En los apartados siguientes se abordará el avance tecnológico a través de la evolución ocurrida en la web.3, la tecnología digital, los esquemas de almacenamiento, su tratamiento en la legislación tributaria referida a su tenencia patrimonial (Impuesto sobre los bienes personales) y su trato legal en otros países.

Por último cabe consignar, que el presente material es producto de una investigación llevada adelante en la FCE-UNLZ que tuve el honor de dirigir y cuyo equipo de trabajo estuvo integrado los profesores; Amalia Paula Magno, Matilde Gatti Vigo, Marcelo Ariel Greco. El graduado Omar Diego López y los estudiantes; Pablo Fomicz, Patricio Barrera y Agustín Sebastianelli. Sin su colaboración no hubiera sido posible.

I. ECOSISTEMA DIGITAL

I.1. Aproximación al entorno Web3 y los tokens criptográficos

La complejidad del avance tecnológico y su exponencial desarrollo obliga a partir de una referencia central, la Web3.0 y su relevancia como plataforma digital sobre la cual transitan los registros distribuidos (DLTs) y, en particular, en blockchains. Los tokens criptográficos juegan un rol central, siendo el común mínimo denominador (unidad atómica) de este nuevo universo de redes criptográficas descentralizadas.

La evolución de Internet ha sido tan veloz como disruptiva: la creación de la Web World Wide (www o sencillamente la Web) por Tim Berners-Lee, hasta la fecha, ha permitido un sin número de avances y transformaciones en el mundo en general y en los modelos de negocio en particular [Bertoni y otros, 2022)

Estas transformaciones gestadas en el proceso evolutivo de la red digital tienen su correlato en cambios abruptos e intempestivos en la cosmovisión del hacer cotidiano, reformulando maneras de percibir, concebir y realizar las cosas. El advenimiento de la Web3.0 en su tercera fase disruptiva en y de la Internet, son los acontecimientos que estamos viviendo.

Uno de los principales inconvenientes en este contexto, está representado por la velocidad con la cual avanzan los desarrollos tecnológicos y sus aplicaciones, respecto a la capacidad de comprensión del ser humano y de sus instituciones (regulaciones). Adaptarse a la celeridad de los hechos, demanda flexibilidad y esfuerzo cognitivo. Esta diferencia genera manifestaciones reactivas y muchas veces extemporáneas.

Coadyuvan a esta situación, la falta de claridad en el lenguaje utilizado referido a temas muy técnicos, pero a la vez muy popularizados en medios de comunicación, que lejos de aportar al esclarecimiento de los términos utilizados, resultan sólo funcionales a la industria digital y la instalación de sus productos. Cabe consignar, que algunos riesgos asociados (fraudes, engaños, etc.), quedan relativizados en su dinámica publicitaria.

En la vida cotidiana es habitual leer y repetir determinados términos, cuyo significado no es preciso, resulta ambigua su utilización o su empleo es inadecuado.

Palabras como blockchain, bitcoin, criptomoneda, smart contract. Criptoactivo, token, Exchange, criptoeconomía, entre tantas otras, muchas veces se usan como sinónimos o, lo que es peor, se emplean sin sentido alguno. Para su cabal comprensión, no son sinónimos, y en todo caso existen relaciones de género - especie entre algunas de ellas, cuando no una relación de subsistemas funcional a un ecosistema mayor. Con el objeto de ordenar conceptualmente el abordaje expresado precedentemente, se presente el siguiente esquema ilustrativo:

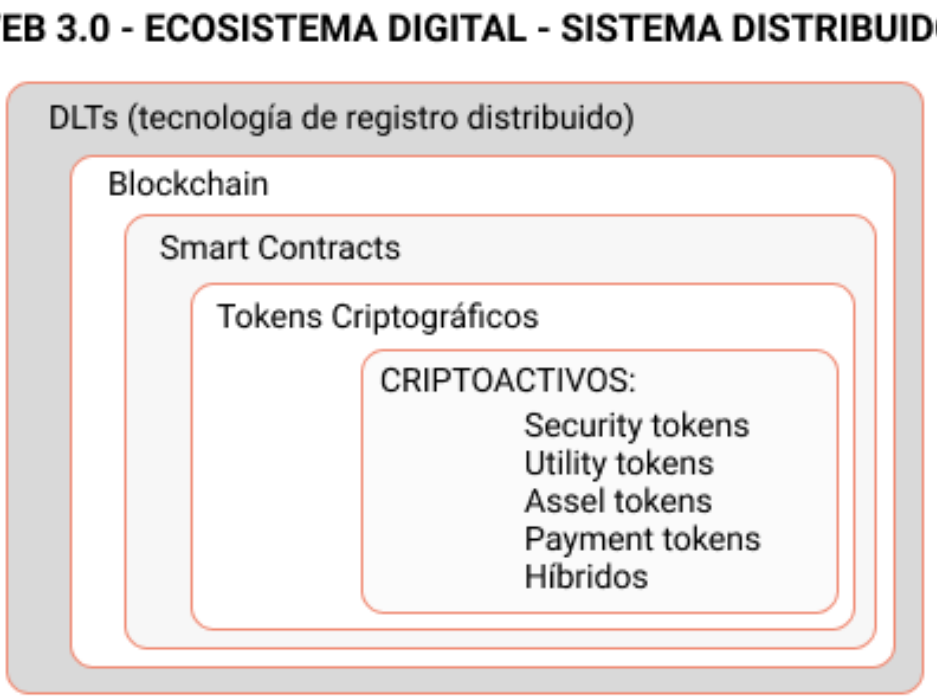

Gráfico 1. Conceptos básicos que se integran en un esquema de género y especie

Los *sistemas distribuidos* son aquellos en los que sus componentes (hardware y/o software) están distribuidos en computadoras en red, las que se comunican y coordinan acciones solo mediante el envío de mensajes. PayPal, el GPS, y Google, son todos ejemplos de sistemas distribuidos.

I.1.1. Tecnologías de registro distribuido (DLTs)

Dentro del género (amplio) de sistemas distribuidos, se pueden inscribir tanto las DLTs, por una parte, como la blockchain, por la otra, pero existen diferencias entre ambas, ya que hay una relación de género a especie entre las DLTs y la blockchain.

Desde un punto de vista técnico, una DLT es simplemente una base de datos que gestionan varios participantes y no está centralizada. No existe una autoridad central que ejerza de árbitro y verificador. El registro distribuido aumenta la transparencia -dificultando cualquier tipo de fraude o manipulación- y el sistema es más complicado de 'hackear'.

I.1.2. Blockchain

La blockchain, por su parte, no es otra cosa que una DLT con una serie de características particulares: (i) también es una base de datos - registro compartida-, pero en este caso mediante (ii) bloques que, como indica su propio nombre, forman una cadena, y los bloques se cierran con una especie de (iii) firma criptográfica llamada 'hash'; el siguiente bloque se abre con ese 'hash', a modo de sello lacrado. De esta forma, se certifica que la información, encriptado, no se ha manipulado ni se puede manipular. (Heredia Querro y otros, 2020)

I.1.2.1. Tipos de blockchains

Se ha desarrollado una clasificación popular de las blockchains en públicas o abiertas, y privadas o permisionadas, incluyendo una tercera opción, las blockchains híbridas, que combinan los aspectos de ambas.

A continuación, se expone un cuadro comparativo que analiza ambas opciones y sus distintos tópicos;

Posicionamiento	**Blockchain público**	**Blockchain privado**
Planteamiento del problema	¿Cómo construir una X imparable que no esté controlada por entidades centralizadas?	¿Cómo puedo hacer que los negocios sean más eficientes y cumplan con las normas?
Participación en la red	Validadores de creación de bloques sin restricciones	Cerrado. Participación / roles restringidos.
Identidades de los participantes	Desconocido por defecto.	Vinculado a identidades conocidas.
Rendimiento	Cuellos de botella en toda la red.	Rendimiento escalable.
Gobernanza	A las herramientas de gobernanza abierta les gustan los contratos inteligentes DAO y las comunidades digitales.	Gobierno por una entidad conocida.
Tarifas de red	Fluctuación dependiendo de la demanda de la red/ tarifas de gas.	Contrato que depende del consumo.
Plataformas populares	Ethereum, Cardano, Harmony.	Hyperledger, Ripple, Ethereum Express Coin.

Tabla 1. Blockchain público vs. blockchain privado

I.1.2.1.1. Públicas o abiertas

Las blockchains públicas permiten acceso libre a cualquier persona que tenga Internet, y toda la información en ellas contenida es parte del dominio público, ya que cualquiera puede acceder a los datos en ella, aunque sin ser su usuario.

Este atributo es conocido como el Ojo Público, nadie requiere un permiso de acceso, ni una autorización ni una membresía. En efecto, cualquiera pueda ver el historial completo de transacciones de Bitcoin –la primera blockchain pública– aunque nunca haya adquirido ni un Satoshi, i.e. la unidad de medida equivalente a 0,00000001 Bitcoin. Cualquiera puede ser un nodo minero y mantener una copia del registro distribuido.

En este tipo de blockchains, todas las transacciones registradas y asociadas a una determinada llave pública son transparentes para todos los participantes; el software subyacente es fuente abierta y está disponible para su descarga gratuita por cualquier persona interesada. Téngase en cuenta que en el caso de Bitcoin, su blockchain sólo registra transacciones no reversibles.

Se han señalado cinco características de estas blockchains públicas:

(1) incluyen un protocolo para enviar, recibir y almacenar valor;

(2) cuentan con “Internet Value Containers” –coins o tokens, que no son términos sinónimos–;

(3) incentivos para el esfuerzo colaborativo;

(4) software con licencia open source y mecanismos de gobierno; y

(5) inmutabilidad del sistema.

Las blockchains públicas más relevantes son Bitcoin y Ethereum. El caso de Ethereum merece especial atención. Se trata de una blockchain pública cuyo desarrollo inició en 2013, de la mano de Vitalik Buterin, un programador de nacionalidad rusa, criado en Canadá.

Ethereum fue concebida como una blockchain pensada para algo más que simplemente registrar transferencias de titularidad de bitcons, al incluir un lenguaje de programación de tipo Turing complete, que permite que esta blockchain ejecute distintos tipos de programas, y a donde cada nodo de Ethereum tiene un protocolo que le permite operar una computadora virtual –Ethereum Virtual Machine, o EVM–. La EVM permite ejecutar los programas que se desarrollen para ella, y son llamados Smart Contracts.

Para proteger la EVM del spam –i.e., cualquiera que tenga conocimiento en Solidity, el lenguaje de programación de Ethereum puede desarrollar un programa para que corra en Ethereum–, los usuarios de Ethereum deben pagar por cada paso que el programa ejecuta en Ether (ETH), la criptomoneda nativa de Ethereum.

Por último, cabe consignar en referencia al riesgo operacional de las blockchains públicas, que como todo software, *Bitcoin es vulnerable a virus informáticos*, a

ataques que pueden ser internos, por parte de una cantidad relevante de mineros mal motivados, y externos vía DDoS -ataque distribuido de denegación de servicio- (1), a la actualización no consistente de nuevas versiones, y a la dificultad de adoptar decisiones por no depender de una entidad, al ser un software descentralizado y de código abierto.

(1) Un ataque DDoS o ataque distribuido de denegación de servicio, es un tipo de ciberataque que intenta hacer que un sitio web o recurso de red no esté disponible colapsándolo con tráfico malintencionado para que no pueda funcionar correctamente.

I.1.2.1.2. Privadas o permisionadas

También llamadas permisionadas, a diferencia de las públicas, son aquellas cadenas de bloques en las que la información sólo es visible y accesible para ciertos usuarios autorizados, pudiendo incluso establecer distintos grados de "visibilidad" según cada tipo de nodo/usuario, o permitirse visibilidad total. En efecto, un nodo puede ser una computadora de una entidad gubernamental, con determinados derechos de acceso a la información.

A su vez, los permisos para agregar nueva información están centralizados por alguna entidad en función de determinados criterios, como Know Your Customer (KYC) y Know Your Business (KYB).

La principal diferencia con las blockchains abiertas es el grado de descentralización y anonimato que las privadas permiten. Se ha sostenido que una blockchain privada que no recurra a un protocolo de PoW sólo es un registro distribuido, pero no una cadena de bloques.

En alguna medida, en las blockchains privadas hay ciertos elementos de centralización, ya que se requiere permiso para poder utilizar la plataforma, ver la información contenida, y/o agregar bloques. En igual medida, estas blockchains están expuestas a riesgos de ciberataque similares a los sistemas centralizados. Estas cadenas privadas tienen un administrador que concede permisos, y pueden ser totalmente privadas (para uso de una sola empresa) o consorciadas, mucho más comunes, en las que un conjunto de empresas que usan la blockchain para sus propios fines. Los casos más conocidos de blockchains consorciadas son HyperLedger, Quórums, Ripple y R3; un ejemplo de blockchain totalmente privada es la de Walmart.

Por otro lado, en estas blockchains privadas no es frecuente que se emitan criptomonedas, porque su diseño está orientado a que determinados participantes, normalmente empresas privadas o gobierno, transmitan o compartan información sobre transacciones o determinados eventos en único registro seguro y compartido.

Dentro de las blockchains consorciadas o también denominadas federales, sin dudas el caso más resonante es HyperLedger. A instancias y bajo la supervisión de la Fundación Linux, grandes empresas de tecnología –entre ellas IBM, Cisco,

Intel– y de servicios bancarios –entre ellas, London Stock Exchange Group, JP Morgan y Wells Fargo– se unieron para desarrollar una blockchain open source, consorciada y multisectorial, enfocada al mundo de los negocios.

I.1.2.1.3. Híbridas

Entre las blockchains públicas y privadas, existe un espacio de creación de nuevos formatos que pueden ser catalogados como blockchains híbridas, de modo tal de utilizar los atributos de unas y otras, para diseñar un traje a medida del problema que se busca resolver.

Es importante el futuro campo de acción de las blockchains híbridas en particular, y de las DLTs en general. Hasta el surgimiento de las DLTs, dos partes independientes sólo podían obtener y confirmar información vinculada a sus negocios a través de dos maneras: recurriendo a un servidor central, asumiendo que ambas partes acuerden respetar lo que el servidor informe –consenso por autoridad–; o chequeando la información del registro que cada parte lleva, y conciliando, reconciliando y así hasta acordar algún estado de información mutuamente aceptado –consenso por reconciliación–.

Esto era así, hasta la aparición de blockchain, que propuso una tercera forma de confirmar un estado dado de información en único registro, a través de la criptografía, mecanismos de consenso y otras tecnologías.

La descentralización como atributo en la blockchain, al distribuir la información a todas las partes, quedar sujeta a riesgos asociado a saber; por un lado, puede poner en riesgo la privacidad –y esto importa si los datos son sensibles, como en el caso de la salud y la banca– y, por el otro, a medida que crece la información alojada –más uso, escalabilidad–, decrece la velocidad del sistema.

Estos problemas generarán, con el tiempo, que se multipliquen los modelos híbridos, que recurren a atributos de las blockchains privadas y públicas, según la necesidad del caso o de cada problema a solucionar.

I.1.2.2. Evolución de la Blockchain

Sostiene que ha pueden distinguirse tres momentos en la evolución de la blockchain:

1) Blockchain 1.0: es el primer estadio de la blockchain, donde se la utiliza exclusivamente vinculada a criptomonedas, a transferencias de criptomonedas como bitcoins, a nuevas formas de envío de dinero y como sistema digital de pagos.
2) Blockchain 2.0: es el segundo estadio de la blockchain, donde se la utiliza como una especie de contrato, que puede utilizarse en relación a variados objetos: acciones, bonos, préstamos, contratos de futuro, hipotecas,

inversiones, crowdfunding, y en general, toda clase de Smart Contracts y Smart property.

3) Blockchain 3.0: este estadio en la evolución de la blockchain "exporta" sus bondades a otros sectores no tan vinculados a los servicios financieros, hacia el área del gobierno, la cultura, el arte, la salud, la ciencia y la literatura.

I.1.3. Smart contracts

Enmarcado en las limitaciones del género de tecnologías denominadas DLTs y, especialmente, la blockchain, las aplicaciones que más llaman la atención en la denominada Blockchain 2.0 y cuyo potencial crecimiento han reformulado la industria digital, se encuentran los Smarts Contracts.

Si se empezará por el comienzo, y así como el inicio de blockchain es asociado al icónico y desconocido Satoshi Nakamoto, los Smart Contracts son linkeados directamente a un paper de Nick Szabo subido en 1997 en su blog, aunque se ha afirmado que la relevancia práctica de los Smart Contracts era muy limitada hasta que surgió Bitcoin. Szabo tiene dos títulos, Licenciado en Computación y Abogado, de allí que pueda vincular con mucha fluidez la Tecnología y el Derecho.

La idea básica, escribió Szabo, es que "muchos tipos de cláusulas contractuales (como garantías, enlaces, delimitación de los derechos de propiedad, etcétera) se pueden integrar en el hardware y software con el que trabajamos, de tal forma que incumplir el contrato se vuelve muy caro (o incluso prohibitivo) para el infractor". Szabo utilizó como metáfora a las máquinas expendedoras físicas como un "primitivo antecesor de los contratos inteligentes", ya que toman monedas y, dispensan un producto y el cambio correcto en función del precio de compra.

Los Smart Contracts también pueden definirse como código de computación autoejecutable que procesa automáticamente sus inputs cuando son activados, cuya propuesta de valor es su cumplimiento automático. Se trata de aplicaciones de segundo nivel que corren en la blockchain, y al igual que ésta, una vez desplegados no pueden ser modificados, salvo que hayan sido programados con tal característica.

En Argentina, desde una perspectiva jurídica Mora los ha definido como contrato electrónico con la característica distintiva de que él mismo hace cumplir sus propios términos, por lo que habitualmente estará lleno de instrucciones y condiciones propias del código informático que siguen un patrón típico de "si esto ocurre, haz esto; pero si no ocurre, haz esto otro", y una vez iniciada la ejecución, las partes dejan de tener control sobre su cumplimiento. (Mora, Santiago /2019)

I.1.4. Token criptográficos

En los comienzos de este trabajo, definimos al "token" como "la unidad atómica de este nuevo universo de redes criptográficas descentralizadas", pero dicho término es utilizado dentro del ecosistema digital de manera difusa o equívoca.

A efectos de iniciar el abordaje desde su propia acepción lingüística, podríamos decir que es una palabra de origen anglosajón, cuyo significado más empleado es el de representación. Por lo tanto, Un token, es "*una representación de algo*".

Una metáfora utilizada para comprender su aplicación en los hechos concretos está expuesta en las fichas del casino, donde los apostadores a su ingreso adquieren fichas (tokens) con distintas valoraciones monetarias, que dentro de sus salas y a los efectos de apostar son utilizadas y que al partir, son nuevamente cambiadas por dinero. Es decir, las fichas (tokens) adquieren la representación de dinero en ese ecosistema.

Su definición adquiere relevancia dentro de la Web3.0, pues allí tiene un significado específico, y es que caracteriza de manera transversal a todas las especies de representaciones digitales que pueden encontrarse en entornos de tecnologías de registro distribuido (DLTs) y, en particular, en blockchains.

Al resultar el emergente de un sistema distribuido de almacenamiento, esta representación digital incorpora su condición de encriptada, de allí que cabe referirse a ellos como tokens criptográficos.

Técnicamente no es más que una entrada de un dato (data input) en una red de registro distribuido (DLT) que utiliza criptografía para identificar, autenticar e iniciar y causar "cambios de estado" en el registro compartido (i.e., transacciones que implican transferencias de tokens criptográficos entre direcciones de una red, ergo, modificándose el estado dentro de tal red por virtud de una transacción).

Sin dudas, es la naturaleza de los derechos subyacentes en ese "algo" representado lo que tipificará el alcance y la naturaleza del token, dado que no podría jamás ser algo distinto a aquello que representa. Se debe aplicar también en el mundo de la Web3 aquella máxima del derecho inglés que afirma que la sustancia prevalece sobre la forma. (Heredia Querro, 2020)

La representación criptográfica de "algo" es sólo eso, una innovadora forma de representar "algo que subyace". Por esta razón, un token no es necesariamente una criptomoneda, pero toda criptomoneda siempre resulta ser un token.

Dada la gran variedad de especies y subespecies de tokens criptográficos, asociado a la general confusión mediática originada en la falta de precisión terminológica, se hace imprescindible en un esquema de relaciones género /especie como herramienta de trabajo.

A continuación, se expone el cuadro desarrollado por Heredia Querro y Bertoni, de la matriz taxonómica de tokens criptográficos.

Gráfico 2. Matriz taxonómica de tokens criptográficos
(Fuente: Heredia Querro y Bertoni)

La primera discriminación que se realiza es en función de aquellos tokens cuya información tiene representación económica (2. Criptoactivos) respecto de aquellos que sus datos carecen de dicho valor (3. No criptoactivos).

Es decir, cualquier token criptográfico cuya representación digital confiera derechos a quien lo controla que tengan la capacidad de generar beneficios económicos en favor de este último, debería ser considerado un activo, específicamente un criptoactivo.

La tecnología de registros distribuidos también aporta otras utilidades asociadas a sus tokens, vinculados a la aplicación de dichos sistemas a la gestión de gobierno. De esta manera, los Estados los utilizan, por ejemplo, para generar credenciales verificables que acreditan la identidad de una persona mediante el empleo de tokens criptográficos (cuadrante 3.1); o controlar la emisión de títulos como sucede en argentina para los graduados universitarios desde 2012 (cuadrante 3.2.) e incluso ejercer derechos políticos, votando a nivel municipal en ciudades San Lorenzo -Provincia Santa Fe /Argentina-(cuadrante 3.3).

En referencia a los criptoactivos (cuadrante 2) existen cuatro especies (cuadrantes 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4), con seis subespecies (cuadrantes 2.1.1, 2.1.2, 2.4.1.1, 2.4.1.2, 2.4.1.3, y 2.4.2), las que seguidamente se analizan.

Dentro de los tokens con finalidad de pago (cuadrante 2.4) se encuentra la nave insignia de la industria, el BITCOIN, sin mecanismos de estabilidad en su valor. La declarada finalidad económica de este token nativo ha sido convertirse en un "sistema de dinero electrónico" entre pares (A Peer-to-Peer); de allí que su encuadre propuesto como subespecie de token con finalidad de pago (cuadrante 2.4.2).

La volatilidad expuesta por el token nativo impulsó a la comunidad de la Web3.0 a buscar mecanismos que morigeren dicha situación, dando lugar a criptomonedas con mecanismos de estabilidad de su valor (cuadrante 2.4.1).

Mediante la utilización de algoritmo codificado en un Smart contract específico (i.e CDP) que permite anclar su valor al del dólar estadounidense está el caso del DAI (cuadrante 2.4.1.1), mientras que el "valor estable" del criptoactivo Tether (cuadrante 2.4.1.2) deriva de la supuesta tenencia de contravalores en custodia por cada Tether circulante. Por último, están los Estados Soberanos y su emisión de criptoactivos, donde el valor estable deriva del Estado emisor, siendo el caso más significativo el Yuan Digital (cuadrante 2.4.1.3).

El advenimiento en 2015 de los Smart contrats, como planteamos oportunamente, gracias al desarrollo de Ethereum, facilitó la aparición de los utility tokens (cuadrante 2.2). Tokens criptográficos que autorizan a su tenedor a acceder o usar un servicio o bien digital o analógico prestado por su emisor. Venta digital del derecho a participar de un evento cuya acreditación y autenticación es un token criptográfico. De allí su finalidad utilitaria.

Por otro lado, la simplificación y reducción de costos originados en el proceso de tokenización producto de los Smart contracts sobre la plataforma Ethereum, impulsaron la idea de crear tokens criptográficos que "emulen" desde su configuración instrumentos jurídicos de validación digital en un blockchain, tal es el caso de acciones, con sus consecuentes derechos económicos y políticos. Security tokens (cuadrante 2.1).

El proceso de venta de este tipo específico de tokens se los denominó Initial Coin Offering (ICO) -denominación poco feliz, ya que no son una criptomoneda sino que, son un token criptográfico- y su denominación más pertinente sería la de Initial Token Offering (ITO).

El caso The DAO en 2016 abrió la puerta a la posibilidad de creación tecnológica de security tokens propiamente dichos (cuadrante 2.1.2), entendidos como aquellos tokens que normalmente asumen formas similares a participaciones sociales, fiduciarias o de similar índole, pero no han sido registrados ni autorizados como tales por los reguladores bursátiles.

Tres años después, en 2019, razonables adecuaciones legislativas en Suiza y Liechtenstein abrirían las puertas para la creación legally compliant de valores negociables tokenizados (cuadrante 2.1.1), cuyo proceso de venta específico se denomina Security Token Offering (STO): su auge ha empezado en 2020 y se mantiene en el presente.

A partir de 2020, la industria del arte y de la música comenzó a utilizar tokens no fungibles (NFTs) para tokenizar activos y comercializarlos, iniciando el arte digital, y luego expandiéndose a otros bienes y servicios que se "empaquetan" en tokens únicos y exclusivos, vendidos normalmente en subastas y dando así nacimiento a los tokens criptográficos denominados "Asset tokens" (cuadrante 2.3).

Por último, cabe consignar que la diversidad de aplicaciones que permiten los Smart contract asociada a la variedad de modelos de negocios puede determi-

nar que, durante el ciclo de vida del token, su naturaleza vaya mutando a medida que cumplan ciertas condiciones.

Como ejemplo de lo expuesto podría suceder que un NFT (asset token del cuadrante 2.3) puede servir:

i. como único elemento de identificación de un usuario (token criptográfico del cuadrante 3.1), y

ii. también como medio de autenticación para el acceso a servicios digitales (utility token del cuadrante 2.2),

iii. habilitando a su tenedor a recibir otro token criptográfico que puede, a su turno, permitirle participar en la toma de algunas decisiones (security token propiamente dicho del cuadrante 2.1.2), y,

iv. dadas ciertas condiciones, puede permitir o prever la entrega al beneficiario (token holder) de otros criptoactivos que le reconozcan derechos económicos (valores negociables tokenizados del cuadrante 2.1.1), o

v. que puedan ser usados para pagar bienes o servicios prestados por el emisor del token (cuadrante 2.4), o bien aceptados por terceros dispuestos a cobrar por sus servicios o bienes aceptando en pago tales criptoactivos,

vi. durante un tiempo limitado o ilimitado, dentro del cual el token (o su intercambio preprogramado contra otro token) puede habilitar a lo largo de su ciclo de vida cualquiera de las acciones precedentemente descriptas,

vii. contando o no con mayor o menor privacidad para su usuario y

viii. previendo o no algún mecanismo de estabilidad de su valor.

I.1.5. Esquema de almacenamiento

I.1.5.1. Consideraciones generales

El almacenamiento criptográfico puede darse de 2 maneras, por un lado en Exchange y, por otro, en billeteras virtuales. La Exchange facilita las transacciones de compra venta y la tenencia de criptoactivos. Mientras que, las billeteras pueden ser digitales o físicas.

A las digitales se tendrá acceso mediante una PC o teléfono celular y son conocidas como “hotwallets” (billeteras calientes). Por su parte, las físicas (o “frías”) almacenan a través de un hardware, como como por ejemplo un pendrive, o directamente en papel. Éstas últimas son más difíciles de ser vulneradas. Es importante destacar que las billeteras virtuales no almacenan criptoactivos, sino las claves de acceso a ellas.

I.1.5.2. Billeteras virtuales

Las billeteras virtuales son herramientas que permiten almacenar, enviar y recibir dinero de forma digital. Estas billeteras facilitan las transacciones en línea y a menudo están vinculadas a cuentas bancarias o tarjetas de crédito.

Las billeteras virtuales pueden ser utilizadas para hacer compras en línea, pagar facturas y enviar dinero a amigos y familiares. Algunos ejemplos de billeteras virtuales populares incluyen PayPal, Apple Pay, Google Wallet y Alipay.

Como se mencionó anteriormente, en ellas no se almacenan criptomonedas, sino las direcciones o claves donde están guardadas en la red. Las claves serán públicas o privadas, como ser el CBU o alias, o bien el acceso a la locación de nuestros criptos, como la clave de un homebanking, respectivamente.

I.1.5.3. Intercambio en la red (Exchange)

Al hablar de Exchange nos referimos a plataformas que permiten el intercambio de tokens criptográficos, operando a través de una wallet. Se cree que no cumplen a raja tabla con el concepto de descentralización dado que se trata de una empresa a la que le entregamos la clave privada, identificándonos ante ella. No obstante, nuclean la mayor parte de usuarios del mundo criptográfico.

Para operar con estos, debemos abrir una cuenta e ingresar dinero mediante transferencias bancaria o billeteras digitales. También pueden transferirse criptoactivos. Una vez acreditada la transferencia, se puede operar con el criptoactivo que ofrezca la entidad y dejar éstas allí, venderlas o transferirlas a alguna wallet personal. (Zocaro, Marcos 2022).

2. MARCO NORMATIVO

II.1. Impuesto sobre los bienes personales

La Constitución Nacional en su distribución de potestades tributarias, asigna a las provincias con carácter exclusivo, salvo emergencia justificada y por tiempo determinado, la aplicación de impuestos directos. Es en esta delegación de facultades que se encuentra instrumentado el tributo sobre los Bienes Personales.

En agosto de 1991 se sanciona la Ley Nº 23.966 y en el título VI crea el Impuesto sobre los Bienes Personales no incorporados al proceso económico, en carácter de emergencia por el término de NUEVE (9) períodos fiscales a partir del 31 de diciembre de 1991, inclusive.

Es decir, el fin de la vigencia original de la ley operaba el 31/12/1999, la que se fue prorrogando sucesivamente siendo actualmente la vigencia del impuesto hasta el 31/12/2027 (Ley N° 27.702 B.O. 30/11/2022).

El hecho imponible son los bienes existentes al 31 de diciembre de cada año, situados en el país y en el exterior. Generalmente respecto a este impuesto, se

dice que es una "fotografía" de los bienes de los sujetos pasivos del impuesto al momento determinado por ley.

A los efectos de su clasificación podemos decir que es un impuesto personal, directo, periódico, progresivo y tiene carácter nacional.

Los sujetos alcanzados por el impuesto son las personas humanas y sucesiones indivisas, tanto domiciliadas o radicadas en el país como el exterior.

El artículo 17 dispone que tributarán el impuesto conforme el siguiente detalle:

a) Las personas físicas domiciliadas en el país y las sucesiones indivisas radicadas en el mismo, por los bienes situados en el país y en el exterior

b) Las personas físicas domiciliadas en el exterior y las sucesiones indivisas radicadas en el mismo, por los bienes situados en el país.

Es dable destacar que por intermedio del Artículo 30 de la Ley 27541 (B.O. 23/12/2019) se modificó el Título VI de la ley 23.966 y sus modificatorias, del Impuesto sobre los Bienes Personales, con relación a la condición de los contribuyentes, con efectos para los períodos fiscales 2019 y siguientes, de la siguiente manera:

El sujeto del impuesto se regirá por el criterio de residencia en los términos y condiciones establecido en los artículos 116 y siguiente de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 2019, quedando sin efecto el criterio de "domicilio fiscal". Las implicancias de esta reformulación tienen consecuencias directas en materia de cuál es su base imponible, la escala y el impuesto determinado.

II.1.1. Criterio de domicilio fiscal vs. Criterio de residencia

Las Normas Legales, Reglamentarias y Complementarias sobre el nexo de vinculación 'Domicilio Fiscal' en referencia al Impuesto sobre los Bienes Personales, estaban definidas por la declaración que el contribuyente realizaba en el órgano de contralor (AFIP). Es decir, con solicitar su cambio quedaba excluido del tributo.

A partir del cambio de criterio, se debe entender que si el contribuyente al 31/12 reviste la condición de residente para el impuesto a las ganancias, lo es también para el Impuesto a los Bienes Personales. A su vez, que para los bienes ubicados en el exterior el fisco instrumentó una escala de alícuota diferencial cuyo tramo máximo alcanza al 2.25%. Cabe consignar, que si al 31/03 del año en que debe presentar de DDJJ, repatrió el 5% del valor total de los activos que posee en el exterior de acuerdo a la RG 912/2021, se aplicará sobre el total de sus bienes la escala general.

El contribuyente pierde la condición de residente cuando; a) adquiere la residencia permanente en materia migratoria en otra jurisdicción o por b) baja por pérdida de la residencia al permanecer en el exterior por un período de 12 meses y cuyos ingresos al país, de forma continua o alternada, en ese período no superaron los 90 días. Condición que deberá informar al órgano de aplicación (AFIP) y que se hará efectiva a partir del mes inmediato subsiguiente que se cumplan los requisitos.

II.1.2. Tipificaciones posibles para los CRIPTOACTIVOS

II.1.2.1. Tratamiento de los Bienes Intangibles

Cierta parte de la doctrina sostiene que las criptomonedas revisten la calidad de bienes inmateriales, en tal sentido, estarían encuadrando en los términos del artículo 19, inciso m) del tributo y por consiguiente correspondería la exención prevista en el inciso d) del artículo 21 de la ley 23.966.

El artículo 21 inc. d) dispone que se encuentran exentos: "Los bienes inmateriales (llaves, marcas, patentes, derechos de concesión y otros activos similares)".

II.1.2.2. Tratamiento de los Activos Financieros

En caso de considerarse un activo financiero ubicado en el país, quedaría encuadrado en el artículo 19 inc. j) "Los títulos, las acciones, cuotas o participaciones sociales y otros títulos valores representativos de capital social o equivalente, emitidos por entes públicos o privados, cuando éstos tuvieran domicilio en él."

De considerarse un activo financiero ubicado en el exterior, podríamos encuadrarlos dentro del artículo 20 inc. f)" Los títulos y acciones emitidos por entidades del exterior y las cuotas o participaciones sociales, incluidas las empresas unipersonales, y otros títulos valores representativos del capital social o equivalente de entidades constituidas o ubicadas en el exterior."

II.1.3. Localización

En caso de que las criptomonedas califiquen como bienes inmateriales, estarían "ubicadas" en la Argentina si el titular estuviese domiciliado aquí al 31 de diciembre (y por lo ya comentado estarían exentas)

Sin embargo, si no se definieran como inmateriales ¿cuál sería su ubicación? Para determinar si se trata de bienes situados en el país o en exterior, resultaría crucial definir la ubicación del emisor, pero (como ya se analizó), la emisión es descentralizada y no es posible ubicar geográficamente al emisor.

Dada esta circunstancia, ¿podría una futura normativa establecer que, en lo que respecta a la ubicación de las monedas digitales, esta sea definida por la residencia fiscal del titular de estos activos? Otra alternativa podría ser adoptar este criterio, pero con una salvedad: definir como bienes del exterior aquellas monedas digitales que permanezcan en un Exchange domiciliado fuera de la Argentina. (VADELL, 2022)

II.1.4. Valuación

De considerarse un activo financiero en el país, deberá realizarse la valuación conforme lo dispuesto en el artículo 22 inciso h) que dice:

"h) Los títulos públicos y demás títulos valores, excepto acciones de sociedades anónimas y en comandita —incluidos los emitidos en moneda extranjera— que se coticen en bolsas y mercados: al último valor de cotización al 31 de diciembre de cada año o último valor de mercado de dicha fecha en el supuesto de cuotas partes de fondos comunes de inversión.

Los que no coticen en bolsa se valuarán por su costo, incrementado de corresponder, en el importe de los intereses, actualizaciones y diferencias de cambio que se hubieran devengado a la fecha indicada.

Cuando se trate de acciones se imputarán al valor patrimonial proporcional que surja del último balance cerrado al 31 de diciembre del ejercicio que se liquida. La reglamentación fijará la forma de computar los aumentos y/o disminuciones de capital que se hubieran producido entre la fecha de cierre de la sociedad emisora y el 31 de diciembre del año respectivo.

Cuando se trate de cuotas sociales de cooperativas: a su valor nominal de acuerdo a lo establecido en el artículo 36 de la Ley 20.337"

De acuerdo a lo expuesto deberá valuarse su costo, incrementado de corresponder, en el importe de los intereses, actualizaciones y diferencias de cambio que se hubieran devengado al 31 de diciembre de cada año...

De considerarse un activo financiero en el exterior, aplica lo dispuesto en el artículo 23 inc. A continuación del c) "...) Los títulos valores que no coticen en bolsas o mercados del exterior: será de aplicación el tercer párrafo del inciso h) del artículo 22. (…).

II.1.5. Postura de la AFIP y sus controversias

En el Dictamen 2-2022 la AFIP llega a la conclusión que: "se puede caracterizar a las criptomonedas como una nueva clase de activo financiero, no tradicional y basado en la tecnología blockchain el cual versa, en definitiva, acerca de una anotación electrónica que incorpora el derecho a una cantidad de dinero determinada".

Cabe añadir que tal definición importa la utilización de un código binario que vincula las transacciones que tienen lugar entre los usuarios, y que se conserva en una base de datos que funciona como registro de todas las transacciones producidas, así como de las cuentas de los usuarios que han participado en esas transacciones.

En el contexto descripto, las criptomonedas pueden tipificarse como *títulos valores, toda vez que participan de las características principales que poseen estos últimos, es decir, son valores incorporados a un registro de anotaciones en cuen-*

ta –la blockchain-; resultan bienes homogéneos y fungibles en los términos del artículo 232 del Código Civil y Comercial; su emisión o agrupación es efectuada en serie –conformada ésta por cada bloque que integra la cadena- y; pueden ser susceptibles de tráfico generalizado e impersonal en los mercados financieros.

En la definición expuesta, lo que resulta claro es que bajo este criterio de la AFIP los NFT -tokens no fungibles- no entran en la definición expuesta en el Dictamen Bajo Análisis por no cumplir con la fungibilidad determinada en el artículo 232 del Código Civil y Comercial, lo cual sería correcto dado que no es una criptomoneda. (BLANCO, 2022)

A su vez, el Dictamen precisa que "No puede soslayarse que se trata de un bien que conforma un patrimonio personal no incorporado al proceso económico, en algunos casos con cotización conocidas mundialmente y sobre el que no existe una exención o beneficio impositivo. Por lo tanto debe tributar en dicho sentido... debería otorgársele por interpretación económica un tratamiento... esto es, asimilarlo a un título representativo de capital y proceder a valuarlo conforme a la normativa vigente" -cfr. Alejandro Aued y Mag Gabriel Bordignon "Criptoactivos, Blockchain y Sistemas Tributarios" en "Fiscalidad de las criptomonedas y de la economía digital". CIAT. Editado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. EDICON. CABA, 2020.

Por otro lado, lo que se evidencia en el Dictamen bajo análisis es que la AFIP hace un gran esfuerzo para intentar asimilar a la criptomoneda a un "activo financiero", cayendo inevitablemente para ello en el uso de la analogía, aplicación prohibida en el Derecho Tributario por afectar el principio de legalidad o reserva de ley. (BLANCO, 2022)

A los fines de abonar su línea argumental señala que "El mercado de las criptomonedas denota una marcada volatilidad y descentralización, características propias de activos financieros que se intercambian con un marcado objetivo especulativo de obtener rentas en un periodo de tiempo acortado, conociéndose usualmente como una 'inversión arriesgada'".

A partir de los lineamientos expuestos, el Dictamen excluye a las denominadas "stablecoins", que como su nombre lo indica y lo hemos tipificado en nuestro trabajo en sus distintas opciones, son criptomonedas vinculadas a un activo que les da estabilidad y con ello se evita la volatilidad. A manera de ejemplo se puede recordar a las más conocidas y de mayor aceptación general -DAI, USDT, USDC- que están vinculadas al dólar, siendo cada unidad de token representativo a una suma similar -no exacta- a 1 dólar. De esta manera, no se estaría dando en estos casos el requisito de "marcada volatilidad".

Finalmente, respecto a la aplicación de analogías en el derecho tributario y la *vulneración del principio de legalidad,* cabe consignar, como antecedente doctrinario el fallo "Fleischmann Inc." de la CSJN (1989). Los comunes denominadores de la "Royalina" y las Criptomonedas.

La ley de impuestos internos vigente en el período 1978/9, establecía un impuesto sobre los "refrescos" pero no alcanzaba específicamente a los polvos deshidratados que al mezclarlos con agua se obtenía dicha bebida. El contribu-

yente comercializaba un producto denominado “Royalina” que hasta entonces no existía en nuestro mercado, cuya omisión o falta de tipificación en el Código alimentario argentino y en la ley, dejaba al producto fuera del alcance del tributo. *Situación similar sucede con la ausencia de una taxonomía jurídica de cada token (criptomonedas incluidas, en su relación genero / especie) y su alcance en las normativas impositivas.*

Del Dictamen y sus consideraciones expuestas cabe concluir que las criptomonedas conforman un activo alcanzado por la ley de Impuesto sobre los Bienes Personales de conformidad con lo prescripto en el citado artículo 19, inciso j) y artículo 22 inciso h) de la ley del gravamen”

Es dable destacar que por dictámenes de la AFIP/DGI debemos entender a ciertos pronunciamientos escritos de sus áreas asesoras, a través de los cuales se interpretan las normas tributarias, o se aprecian hechos de naturaleza económica a la luz de aquellas, los que – pese a su carácter de no vinculantes – pueden ser tenidos como anticipo, fuente o inspiración del criterio a ser aplicado por sus funcionarios, y también como elemento para recabar argumentos técnicos en la elaboración de contestaciones de vistas y apelaciones, dentro del proceso de determinación de oficio.

Usualmente se originan por solicitudes de las áreas de fiscalización o de recaudación, o bien a través de planteos formulados por los contribuyentes, las entidades que los agrupan, las corporaciones profesionales y – aunque mucho menos frecuente – por legisladores y otras reparticiones públicas. (GIANGRECO, 2015)

III. LEGISLACIÓN INTERNACIONAL

A efectos de tener una referencia comparada, de los tratamientos legislativos dispensados en otros países a los CRIPTOACTIVOS en impuestos análogos al abordado y poder observar cuales son las tendencias imperantes, se realiza la presente reseña.

En Alemania se considera a las criptomonedas como monedas legítimas. Impuesto al patrimonio: Exenta en la posesión siempre que hayan mantenido en sus carteras las criptomonedas al menos 12 meses. (OLIVAN, 2022)

En Australia, califican a las criptomonedas como activos digitales basados en la criptografía. Distinguen entre el uso personal, que no generen beneficios económicos y aquellas de uso comercial o para inversión. Para uso personal, sin beneficio económico, exentas para uso comercial o de inversión, alcanzados, cuando superen los 10,000 dólares australianos. (Zocaro, 2022)

En Canadá de acuerdo con el fallo de 2013, todas las criptomonedas han sido declaradas como mercancías e incluso el Banco de Canadá al año siguiente declaró que las criptomonedas no cumplen con los criterios de una moneda. No tributan un impuesto directo al patrimonio. (ZOCARO, 2022)

En Chile las criptomonedas no estaban consideradas como moneda de curso legal, pero se reconocían como activos digitales o criptoactivos. No tienen un impuesto específico sobre el patrimonio o bienes personales. (CERDA, 2019)

En China es importante mencionar que ha implementado restricciones significativas en relación con criptomonedas. En 2017, se prohibieron las Ofertas Iniciales de Monedas (ICO, por sus siglas en inglés) y se cerraron los intercambios de criptomonedas. Desde el 2021 está prohibida cualquier operatoria con criptomonedas y la minería. (ZOCARO, 2022)

En Egipto está prohibida hasta su tenencia, porque la consideran fuente de financiamiento al servicio del terrorismo. (ZOCARO, 2022)

En El Salvador desde junio/2021, se reconoció al Bitcoin como moneda de curso legal. Todo agente económico debe aceptar el bitcoin como medio de pago. En enero del 2023 se estableció el marco legal que otorga certeza jurídica a las operaciones de transferencia de cualquier título de activos digitales. No existe impuestos al patrimonio relacionados con la tenencia de criptomonedas según la legislación tributaria vigente. (BARRIA, 2023)

En España las criptomonedas son divisas digitales, por lo tanto, las funciones son: medio de pago, depósito de valor o unidad de cambio. Los bitcoins y demás criptomonedas deberán declararse en el Impuesto al Patrimonio por su precio de mercado determinado a fecha de devengo (31/12). Se declaran junto con el resto de bienes, como un capital en divisas. (Olivan, 2022)

En los EEUU el organismo de control financiero (FinCen) no consideró a este tipo de activos (monedas virtuales) como moneda real y aplica un exhaustivo control buscando evitar delitos financieros y prevención de lavado de activos. La Oficina de impuestos internos (IRS) considera a los criptoactivos como una propiedad o activo. La SEC obliga a las empresas que emitan ICOs a estar inscriptas y cumplir regulaciones. Se consideran ICOs si cumplen con tres requisitos: es una inversión de dinero, en una empresa común y existe la expectativa de obtener beneficios económicos producto del esfuerzo y gerenciamiento de terceros. Las criptomonedas se consideran propiedad y no se gravan mientras las mantengas en tu posesión. (ZOCARO, 2022)

En Francia, las criptomonedas se consideran como activos y están sujetas a impuestos en ciertos casos. En el 2020, un tribunal francés calificó al bitcoin como un activo fungible e intangible. Las operaciones de cripto a cripto no están sujetas a impuestos, incluidas las operaciones de stablecoin. Las criptomonedas están sujetas a impuesto al patrimonio si su valor supera €1.300.000. El impuesto a pagar será de 0.5% a 1.5% sobre el valor de la criptomoneda.

En Japón, las criptomonedas son consideradas “activos criptográficos” y no como monedas virtuales. Las criptomonedas se consideran como propiedad y se gravan como tal. Por lo tanto, los impuestos aplicables dependen de la actividad específica relacionada con las criptomonedas, como la compra, venta o tenencia, y de la cantidad de ganancias obtenidas. El impuesto a los bienes personales (también conocido como “impuesto sobre posesión de ciertos bienes”) se aplica a aquellos que poseen bienes con un valor total superior a los 30

millones de yenes (aproximadamente $270,000 USD). Este impuesto no se aplica específicamente a las criptomonedas, pero si se posee una cantidad sustancial de ellas, es posible que se deba pagar el impuesto. (ZOCARO, 2022)

En Malta, se implementaron regulaciones amigables hacia las criptomonedas y blockchain, posicionándose como un centro para la innovación en esta área. Han desarrollado un marco regulatorio específico para las criptomonedas y las empresas relacionadas con blockchain, llamado el "Marco Regulatorio de Activos y Tecnologías Innovadoras". No existe un impuesto específico sobre el patrimonio o bienes personales. (LIBRESTADO, 2022)

En el Reino Unido se emitió una guía impositiva para los criptoactivos. En el año 2019 se actualizó y publicó un guía para personas individuales y otra para empresas. Las criptomonedas se tratan como activos y, por lo tanto, están sujetas a impuestos. Se identifican tres tipos de criptoactivos: Tokens de intercambio (bitocoin), token de utilidad y token de valores. Solo tributan los tokens de intercambio a los que se los consideran activos intangibles. No hay un impuesto al patrimonio. (ZOCARO, 2022)

En Suiza, la tributación de las criptomonedas depende de la región o comunidad autónoma en la que se encuentre. Se consideran criptoactivos a las criptomonedas como Bitcoin, Ethereum, Litecoin, etc. En cuanto al impuesto al patrimonio, no se aplica a los criptoactivos. (Olivan, 2022)

En Venezuela, hay un elevado uso de las criptomonedas, incluso emite una propia el Petro, y es el país latino con mayor presencia minera. Legalizo oficialmente la minería y regulo hasta el uso de importación de equipos de minería. Las criptomonedas se consideran criptoactivos y están reguladas por la Superintendencia Nacional de Criptoactivos y Actividades Conexas (Sunacrip). No existe un impuesto al patrimonio en relación con la tenencia de criptomonedas. (Digital, 2022)

CONCLUSIONES

1. Los profundos avances tecnológicos descriptos en este trabajo ponen a la academia en general y a los formadores de profesionales en ciencias económicas en particular, ante la necesidad insoslayable de incorporar saberes referidos a cómo interpretar y caracterizar dentro del funcionamiento de un ecosistema digital, los distintos roles que pude asumir un token criptográfico. Toda vez que en el ejercicio de la profesión, en más de una oportunidad, se verá obligado a opinar, asesorar e influir en la decisión de terceros sobre su utilización.
2. El correcto encuadre jurídico y contable de estas nuevas realidades tecno-sociales requerirá una visión analítica, integral y en permanente actualización, toda vez que no existan normativas que encuadren y ordenen el tratamiento de los distintos tokens criptográficos que puedan surgir.

3. La normativa vigente es inadecuada e insuficiente para abordar el impacto económico, jurídico y social que representan los ecosistemas digitales a través de sus registros descentralizados y su diversidad de tokens criptográficos emergentes. La necesidad de tipificar funciones, usos y aplicaciones obliga a legislar específicamente sobre la actividad y su taxonomía.
4. Expuestas las diversas figuras/funciones que puede tener un token criptográfico, la norma alcanza solo aquellos que se denominan criptomonedas, uno de las especies del género criptoactivos, produciendo una laguna legal con el resto de su género.
5. Cómo desarrollamos las billeteras virtuales son herramientas que permiten almacenar, enviar y recibir dinero de forma digital. Las billeteras virtuales pueden ser utilizadas para hacer compras en línea, pagar facturas y enviar dinero a amigos y familiares. Al hablar de Exchange nos referimos a plataformas que permiten el intercambio de tokens criptográficos, operando a través de una wallet. Para operar con estos, debemos abrir una cuenta e ingresar dinero mediante transferencia bancaria o billeteras digitales, entonces podemos concluir que la localización será la residencia fiscal del titular de las mencionadas cuentas.
6. Finalmente, resulta imprescindible instrumentar conceptualmente en una norma jurídica que defina; taxonomía de los distintos tipos de criptoactivos, su ubicación jurisdiccional (residencia fiscal del titular opción sugerida) y precio de referencia para su valuación al 31/12.

BIBLIOGRAFÍA

Aeimerton, C. (2023). Impuestos y criptomonedas en Francia: ¿cómo hacer la declaración? *LegalPass*, https://legapass.com/es/cripto-comentario-llenar-la-declaracion-impuestos-francia/.

Barría, C. (2023). Bitcoin en El Salvador. *BBC News Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-64253175.

Bravo, R. (2023). Información Internacional. https://es.cointelegraph.com/authors/ray-jimenez-bravo.

Cerda, F (2019). Tributación de las criptomonedas en Chile: Desafíos. CET. https://revistaestudiostributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/55836

Duggan, C. (2023). Impuestos de criptomonedas en Canadá: ¡Todo lo que necesitas saber! *Cointex*. https://cointext.com/es/criptomoneda-mapa-fiscal/canada/

GIANGRECO, L. (2015) IVA Dictámenes AFIP – DGI Las conclusiones de los casi 1.300 dictámenes publicados en la República Argentina. EDICON.

Heredia Querro, S. (2020). Contratos inteligentes: ¿Qué son, para qué sirven y para qué no servirán? (Contratos inteligentes: ¿Qué son? ¿Qué se puede

hacer con ellos y qué no se puede hacer con ellos?). Universidad Católica de Córdoba.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3875645

Heredia Querro, S. Y Bertoni, M. (2022). Taxonomía de los tokens criptográficos. https://www.consejo.org.ar/servicios/medios-del-consejo/revista-consejo-digital/edicion-67/columna-de-opinion-67/taxonomia-de-los-tokens-criptograficos

iProUP (2022). Impuesto cripto: Venezuela suma un impuesto del 20% a Bitcoin. *iPro Up Economía Digital*. https://www.iproup.com/economia-digital/29321-venezuela-el-pais-suma-un-impuesto-de-20-a-las-criptomonedas.

Leal, A. (2023). ¿Qué es un token y cómo se diferencian de las criptomonedas? https://www.criptonoticias.com/criptopedia/que-es-token-como-diferencian-criptomonedas/

Mateo Riba (2021). "TOKEN. Propiedades, Diseño y Casos de Aplicación". *Revista Blockchain Inteligencia Artificial*, fecha de publicación 2 de julio de 2021.

Mora, S (2019). La tecnología blockchain. Contratos inteligentes, ofertas iniciales de monedas y demás casos de uso, publicado en *La Ley* 01/04/2019, cita online: AR/DOC/537/2019.

Olivan, J. (2022). ¿Cómo tributan las criptomonedas en España? *Fiscalidad Criptomonedas. ADMIRAL*. https://admiralmarkets.com/es/education/articles/cryptocurrencies/impuestos-criptomonedas-espana.

Rueda Laje, T (2021). "Taxonomía del Token Digital". *Revista Blockchain Inteligencia Artificial*, fecha de publicación 30 de junio de 2021.

Vadell, G., DIR (2022). *La tributación en la era digital*. EDICON.

Zocaro, M. (2022). *Manual de Criptomonedas*. Ed. Osmar D. Buyatti.

LA INNOVACIÓN EMPRENDEDORA Y LA MEZCLA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

JULIO MARCHIONE
Doctor en Administración (UCA). Magíster en Administración de Negocios (UCA). Contador Público (UCA). Profesor Titular Ordinario (UADE / ESEADE / UTN). ORCID: 0000-0002-9340-1828. Email: julio.marchione@gmail.com

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 52-73.

LA INNOVACIÓN EMPRENDEDORA Y LA MEZCLA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

RESUMEN

Los emprendimientos surgen, naturalmente, a partir del deseo de innovar. Ya sea ofreciendo una propuesta de valor existente de un modo diferente, diferenciando la propuesta de valor de lo actualmente existente en el mercado o enfocando la propuesta a un segmento de mercado que no la había experimentado hasta ese momento.

Tanto el emprendimiento persiga la creación de valor (a partir de la investigación tecnológica), como la disrupción en el valor (a partir de tecnologías existentes), es clave su modelización a partir del Lean Canvas. De esta manera, tanto la estructura de costos como la gestión por indicadores claves, durante la primera etapa, potenciarán el posicionamiento respecto del set competitivo actual.

Pero, el futuro presenta un grado de incertidumbre que genera dudas respecto de cómo proseguir con el emprendimiento, atendiendo a la limitación de recursos que habitualmente lo rodea. La metodología del planeamiento de escenarios es una de las formas de encuadrar las variables que se desencadenarán en el futuro, permitiendo previsualizarlo y diseñar los movimientos del emprendimiento en esa dimensión temporal.

Los objetivos principales de esta ponencia son: presentar un modelo para evaluar y monitorear los costos de la innovación como centro de gravedad de un emprendimiento; y plantear los fundamentos para el planeamiento por escenarios considerando la importancia de la información de costos en cada uno de los niveles de incertidumbre.

Palabras clave: emprendimiento, innovación, lean canvas, incertidumbre, planeamiento escenarios.

INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos de negocios son, normalmente, la consecuencia directa de llevar la innovación a un nivel práctico y de desarrollo de una propuesta al mercado. Pueden surgir tanto como una unidad económica autónoma y reducida en recursos, como una propuesta creativa en el ámbito de grandes corporaciones de negocios.

Tanto el emprendimiento persiga la creación de valor (a partir de la investigación tecnológica) como la disrupción en el valor (a partir de tecnologías existentes), es clave su modelización a partir del Lean Canvas[1]. De esta manera, tanto la

1 "The Lean Startup: How Today´s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" Crown Publishing, 2011.

estructura de costos como la gestión por indicadores claves durante la primera etapa, potenciarán el posicionamiento respecto del set competitivo actual.

Si bien un modelo emprendedor, como el Lean Canvas, incorpora la necesidad de gestionar el presente evaluando continuamente la estructura de costos, como los indicadores de la gestión comercial, también está expuesto a las respuestas y movimientos de los actores participantes de su entorno de negocios. Estos actores suelen tener una escala y fortaleza superior al emprendimiento, con lo cual, sus movimientos tendrán consecuencias tan críticas que pueden atentar contra la continuidad del negocio.

De todos modos, existen herramientas como el Planeamiento de Escenarios, para comprender los cambios de un futuro que -claramente- asoma con un alto grado de incertidumbre. Esta incertidumbre puede circunscribirse en distintos niveles, que facilitan dimensionar la intensidad de variables en movimiento y utilizar la herramienta de la visualización de escenarios para disminuir el miedo del emprendedor por lo que vendrá.

La ponencia transitará por cada uno de estos temas, entendiendo que son los que todo emprendedor debería observar, analizar y modelizar, antes de avanzar con una propuesta creativa y/o disruptiva. Se observará, pues, que cada etapa pretende abrir un espectro adicional en cada paso del desarrollo:

- Las características básicas de los costos en los modelos de innovación en valor que impulsa el espíritu emprendedor.
- Las ventajas en el análisis del emprendimiento que aporta el Lean Canvas.
- La importancia de la modelización de la estructura de costos, el impacto de los costos de la innovación y los indicadores claves de desempeño en todo emprendimiento.
- La evaluación de los niveles de incertidumbre de los escenarios futuros y su incorporación en el planeamiento de los negocios.

La innovación es un diferencial clave en la continuidad de los negocios actuales y futuros, pero también es el catalizador del espíritu emprendedor que requiere cualquier economía del mundo. En los próximos capítulos se expondrán los instrumentos necesarios para que ese espíritu y esa capacidad innovadora, no caigan en un fracaso por no haber utilizado algunas de las herramientas que están al alcance de todo emprendedor de negocios.

1. LOS COSTOS DE LAS TRES FORMAS DE INNOVACIÓN

A partir de los desarrollos de Chan Kim y Renée Mauborgne[2], es interesante el desafío conceptual que presentan sobre la innovación en el valor. Estas

2 Son los autores del concepto de Océano Azul y han publicado, en su último libro, los pasos necesarios para transitar hacia modelos de negocios que impliquen un Océano Azul.

distinciones serán importantes para el avance en esta ponencia, razón por la cual, se analizará en los próximos párrafos.

Normalmente, la innovación en el valor está asociada a la creación de mercados o nuevos negocios dentro de los actuales. Ahora bien, estas consecuencias provienen -normalmente- de procesos de innovación tecnológica. De todos modos, no son siempre las empresas que incurren en costos de investigación y desarrollo, son las creadoras de valor en el mercado.

La computadora personal fue creada tecnológicamente por la empresa MITS con su modelo "Altair 8800" en el año 1974, pero fueron Apple e IBM las que llevaron esa innovación a los mercados, cambiando las condiciones competitivas. El reproductor doméstico de videos fue consecuencia de la inversión en investigación por parte de la empresa estadounidense "Ampex", pero fueron JVC y Sony las que lograron alterar el mercado mediante el traslado de esa tecnología a los usuarios en el hogar.

Por otra parte, productos como el "Google Glass", el teléfono satélite "Iridium" de Motorola y el asistente personal digital de Apple "Newton" han sido innovaciones que claramente crearon mercados. Pero, resultaron un fracaso comercial.[3] Las Google Glass se consideraban poco atractivas y muy caras, despertando controversias en temas de privacidad. El teléfono satelital Iridium funcionaba en el desierto de Gobi, pero no tan bien en edificios y automóviles donde normalmente lo necesitan las personas en las ciudades. El asistente personal Newton no hacía lo que se prometía, por lo que sus compradores no le atribuyeron valor alguno.

Es por ello, que no hay una línea directa entre los costos de investigación y desarrollo, la innovación en productos y la innovación creativa en valor en los mercados. Tampoco existe un índice óptimo a seguir, en cuanto a la correlación entre los costos en investigación y desarrollo y el monto de ventas.[4]

A partir de estas consideraciones, es posible distinguir entre la innovación tecnológica, la innovación creativa y la innovación disruptiva:

- La innovación tecnológica es consecuencia de los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos o aplicaciones sobre los existentes (MITS y AMPEX sirven como ejemplo).
- La innovación creativa es el desplazamiento de un producto o servicio existente por uno nuevo, castigando a la tecnología anterior (IBM, Apple, JVS y Sony fueron los que actuaron sobre el mercado adoptando la nueva tecnología).
- La innovación disruptiva no requiere de la innovación tecnológica para evidenciar la satisfacción de una nueva necesidad en el mercado (Netflix y su inserción en el negocio del entretenimiento audiovisual).

3 Kim, Ch. y Mauborgne, R. *La Transición al Océano Azul. Más allá de competir.* Ediciones Urano, Madrid, 2018.

4 El ratio entre costos en I+D y ventas anuales de Apple es de los más bajos del sector, confrontando con Microsoft donde ocurre exactamente lo contrario.

Estas tres formas de innovación se generan en contextos de negocios diferentes, aunque complementarios. De todos modos, no cabe duda de que la evaluación de los costos de esa innovación también depende del lugar de la cadena donde se ubica el objetivo de análisis.).

Los costos de la innovación tecnológica son asimilables, en su determinación y apropiación posterior, a los denominados "costos de iniciación" desarrollados por Juan Carlos Vázquez[5], puntualizando las siete fases para la asignación de estos costos a las unidades de costeo (*op. cit*., p. 369):

- Determinar el costo normalizado de cada artículo.
- Fijar la producción normal mensual.
- Establecer el período de absorción.
- Estimar la producción en el período de absorción.
- Calcular los mayores costos en el período de iniciación.
- Determinar los costos de iniciación unitarios en virtud de los distintos módulos.

No sólo desarrolla el tema desde el impacto de los costos de iniciación en el ámbito del laboratorio de pruebas y desarrollo de productos, sino también respecto de los costos de comercialización.

Asimismo, respecto de los costos de la innovación tecnológica, Alejandro Smolje describe los fundamentos del reconocimiento de los costos de I+D [6] como funcionales y el control de su gestión, a partir del empleo de indicadores específicos.[7] Además de profundizar sobre la gestión presupuestaria de estos costos funcionales, puntualiza en sus conclusiones que "*…se trata de costos y no gastos. Aceptamos el tratamiento contable para terceros, pero realmente, en la mente del empresario que toma la decisión se trata de un desembolso que permite obtener ingresos futuros: para él son activos…*" (*op. cit*., p. 18).

Cabe señalar que, a partir de los ejemplos citados de empresas como MITS y AMPEX, es posible señalar la incertidumbre actual respecto del período de absorción de los costos de I+D. La aceleración de los procesos y las reacciones del mercado, conducen a considerar la posibilidad que otra empresa se apropie de la aplicación de esos desarrollos y altere el comportamiento de los consumidores y clientes. En este caso, se acorta peligrosamente el plazo de absorción para el desarrollador y disminuye sustancialmente el costo de iniciación para aquellas empresas que lograr imponer esos productos en el hábito de compra del mercado (p. ej., IBM, Apple, SONY y JVC).

Para avanzar sobre el análisis de los costos de la innovación creativa, es importante identificar previamente cuáles son los factores que le permiten a una

5 Vázquez, J.C. *Costos.* Aguilar Ediciones, Buenos Aires, 1992.

6 Acrónimo utilizado para referenciar "investigación y desarrollo" en el ámbito corporativo.

7 Smolje, A. *La gestión de los costos de investigación y desarrollo.* Trabajo presentado en VIII Congreso del IIC. Punta del Este, Uruguay, 2003.

empresa desplazar productos o servicios, existentes en un mercado, por aquéllos que logran imponer diferencias en la conducta de compra de los consumidores. Pueden ser enumerados de la siguiente forma:

- Adopción de la nueva tecnología por copia, acceso directo abierto o por haber sido su desarrollador en el marco de la innovación tecnológica.
- Adaptación de las nuevas tecnologías para el desarrollo de productos y servicios complementarios y alternativos.
- Activación de la comunicación de los atributos sobre el nuevo producto o servicio, para posicionarlo previamente a cualquier intento de quién desarrolló la competencia.

Es clave, en esta modalidad de innovación, comprender que la inversión se concentrará en acciones de marketing, con el objetivo de impactar en el mercado con un mensaje claro y conciso. A partir de esto, es factible que -captada la atención de los clientes y consumidores- pueda lograrse el cambio en su comportamiento y hábitos de compra.

En esta instancia, los componentes de la inversión en comunicación serán diferentes, según sea la instancia en la que la empresa se relaciona con su segmento objetivo. A partir de la aplicación del modelo de las 6R [8], los costos directos serán diferentes en función de si están orientados a la reactivación de clientes y consumidores, su recuperación o su retención. De todos modos, la fuerte inversión en comunicación tendrá el mismo tratamiento de los costos de iniciación que en el caso de la innovación tecnológica. A pesar de esto, el período de recupero -a través de las ventas del producto o servicio- tendrá un plazo inferior a cuando el costo de iniciación resulta de las inversiones en I+D. La relatividad e incertidumbre sobre los efectos de las acciones de marketing y los ciclos más reducidos de activación de la siguiente campaña de comunicación, acerca el horizonte de recupero como costo de los productos y servicios.

Finalmente, para el caso de la innovación disruptiva, se suele distinguir entre los costos del proceso de exploración de las conductas del consumidor, respecto de los directamente relacionados con el lanzamiento de un producto o servicio desconocido en el mercado. Es habitual que esta inversión inicial no pueda ser trasladada a la ecuación económica del producto/servicio desde el primer mes, ya que el proceso disruptivo se basa en la agresividad del precio. Es así, que esta inversión forma parte de las erogaciones del proyecto, el cual verá su viabilidad o no hasta alcanzar el horizonte de planeamiento. La apropiación al costo es -básicamente- periódica y -en algunos casos- a partir del período en el que se alcance el primer escalón de masa crítica del negocio.

La inversión del proceso de exploración tiende a reducirse (en plazos y montos), a partir de la invención de herramientas que están orientadas al análisis conductual de las personas en sus espacios de compra y de consumo. Especialmente, atendiendo a la volatilidad de estas conductas y a la falta de racionalidad en

8 Marchione, J. *Las unidades de costeo de las 6R del Marketing.* Revista Costos y Gestión N° 95. Buenos Aires, 2018.

el comportamiento de los seres humanos. Tal como lo describe Richard Thaler, "nuestros deseos, valores, miedos, prejuicios o afectos, por ejemplo, influyen claramente en nuestra valoración y juicio de las cosas, así como en nuestra toma de decisiones"[9].

Es así que, al reducirse los tiempos de análisis y exploración, surgen herramientas que pretenden simplificar el proceso, aún con el riesgo de perder precisión y ecuanimidad. Tal es el caso del denominado "Mapa de Utilidad del Comprador"[10].

Con este mapa, es posible detectar dónde se registran los "puntos de dolor" y los "espacios de utilidad" de los compradores, durante todas o alguna de las seis fases del ciclo de compra. Así se refleja en el siguiente cuadro, que ejemplifica algunos de los factores detectados por los creadores de Netflix, al estudiar el comportamiento de los compradores en sus hábitos de consumo de contenidos audiovisuales.

	Las seis fases del ciclo de experiencia del comprador					
	Compra	**Entrega**	**Uso**	**Complementos**	**Mantenimiento**	**Eliminación**
Productividad del cliente	Selección física de un local	X	Sin garantía de disponibilidad		Multas por demoras en la devolución	X
Simplicidad						
Practicidad	X	O	Crear un servicio que vaya hasta el cliente			
Reducción del riesgo						
Imagen y diversión						
Respeto del medioambiente						
	X – Punto de dolor que obstaculiza la utilidad del comprador					
	O – Espacio de utilidad donde se centra actualmente el sector					

Ilustración I. Ejemplo de mapa de utilidad del comprador en el negocio de alquiler de contenidos digitales (fuente: Ejemplificación del autor sobre el mapa de utilidad de Cham Kim y Renée Mauborgne)

9 Thaler, R. *Portarse Mal. El comportamiento irracional en la vida económica*. Deusto Grupo Planeta, Barcelona, 2015.

10 Kim, Ch y Mauborgnée, R. *La Transición al Océano Azul. Más allá de competir.* Ediciones Urano, Madrid, 2018.

Esta clase de herramientas, de menor inversión y tiempos de implementación, forma parte de una nueva forma de exploración del comportamiento del consumidor, con el objetivo de reducir el impacto de la inversión en el proyecto de lanzamiento de una nueva propuesta de valor.

Este ejemplo sirve para graficar cómo la innovación disruptiva se basa en una sustancial reducción de la inversión en exploración y comunicación inicial, a partir de explotar los factores de referenciación del marketing en redes sociales.[11]

En resumen, no se está hablando de una forma distinta de asignar la inversión en investigación de mercados, cuando la innovación es disruptiva. Sino que se reduce, sustancialmente, la inversión en exploración y en comunicación masiva de propuestas innovadoras y extrañas a la forma en la que los compradores y consumidores experimentan -habitualmente- el acceso a los productos y servicios.[12]

A partir de este primer abordaje respecto de los costos de innovación, es posible continuar con la forma en la que los modelos conceptuales toman ese elemento, para introducirlo como un componente básico en la construcción de cualquier emprendimiento. Los costos son el primero de los ingredientes de esta mezcla y actuarán como un catalizador clave en esa construcción.

2. EL INGREDIENTE DEL LEAN CANVAS PARA LA MODELIZACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO

Los emprendedores se nutren del espíritu innovador. Tanto provenga esa innovación del desarrollo de productos sobre investigación propia, de la adaptación de otros desarrollos a las particularidades de sus segmentos objetivo, o de la diferenciación en la propuesta de valor a partir del análisis de los hábitos de compra y consumo de los potenciales clientes.

Es importante comprender que, el recorrido realizado para lograr alguna de las tres variantes de innovación, implica un costo de iniciación que impactará en la ecuación económica del emprendimiento, de acuerdo con las pautas desarrolladas en el punto anterior.

Ahora bien, está ampliamente difundida la premisa respecto a que no basta sólo con un producto o un servicio diferente para lograr el posicionamiento deseado. Es fundamental construir un modelo de negocios para ese proyecto, que permita amalgamar cómo llegar con ese producto o servicio al mercado objetivo. En el cómo está un factor crítico de todo emprendimiento y no siempre es atendido como corresponde.

11 Las acciones de “remarketing” y “addwords”, utilizadas en el marco del denominado marketing digital en las redes, son las referencias en el siglo XXI del tradicional “marketing boca a boca”.

12 El crecimiento de Starbucks, que alcanzó 5.000 locales en el año 2002, se logró sin inversión en publicidad, cuando las cadenas de comida rápida invertían entre un 3% y un 6% en marketing.

En este sentido, un elemento para analizar el mapa conceptual de un emprendimiento es el Lean Canvas desarrollado por Ash Maurya, como una adaptación del Modelo Canvas tradicional, que logró muy buena recepción en el ámbito de las incubadoras de negocios a partir de la difusión de Eric Ries.[13]

Si bien el modelo Lean Canvas ha sido descripto en profundidad en anteriores congresos del IAPUCo,[14] es importante comprender cuál es el ingrediente que este mapa conceptual aporta a la mezcla necesaria para el desarrollo de un emprendimiento de negocios.

Esta modelización para el desarrollo de emprendimientos parte de la identificación primaria de los tres problemas principales, que aquejan al segmento de clientes (previamente seleccionado). La innovación y la creatividad -como combustible de todo emprendimiento- deberían concluir en alternativas de solución a esos problemas, priorizando sus tres características básicas.

El Lean Canvas plantea tres objetivos fundamentales a partir de ese momento. Constituirán los pilares del futuro modelo de negocios, especialmente, en la etapa de lanzamiento:

1) construir un mensaje inequívoco que capte la atención del segmento objetivo, planeando los factores por los que la propuesta de valor se convierte en un diferencial, respecto a lo actualmente ofrecido en el mercado;
2) comprender que ese diferencial de valor no puede ser copiado o comprado en el corto plazo, o sea, hasta alcanzar cierto posicionamiento;
3) medir todas y cada una de las consecuencias resultantes del lanzamiento al mercado de la propuesta, con el objetivo de captar de inmediato su conversión en ingresos monetarios.

De esta manera, la visualización de la arquitectura del modelo del emprendimiento facilita su comprensión, la evaluación de su grado de adaptabilidad, como así también las condiciones de escalabilidad y replicabilidad. El siguiente cuadro representa la combinación de los nueve bloques según el autor del Lean Canvas:

13 Hubbard, D. (2007) *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. John Wiley & Sons, Inc.

14 Marchione, J. (2013). *Las métricas claves del Lean Canvas.* XXXVI Congreso de Costos del IAPUCo, Santa Rosa.

Ilustración II. Arquitectura conceptual de los 9 bloques del Lean Canvas

Si se complementa esta herramienta con el Mapa de Utilidad del Comprador (ver Ilustración I), es posible comprender que los denominados "puntos de dolor" y los "espacios de utilidad" facilitan la identificación y selección de los tres problemas claves. Sobre éstos será posible pensar creativamente, para aportar las soluciones que reduzcan (hasta el punto de eliminar) los puntos de dolor y/o potencien propuestas innovadoras que aprovechen las oportunidades que ofrecen los espacios de utilidad potencial para el comprador.

Téngase en cuenta que uno de los bloques críticos del Lean Canvas es el de "estructura de costos". En éste, no sólo se plantea la necesidad de analizar los costos derivados de la investigación de mercado[15], sino también aquellos vinculados con los costos de adquisición de los clientes. Especialmente, este

15 Cuando se hace referencia a los costos de "Investigación y Desarrollo" no debería acotárselos a la gestión del conocimiento sobre tecnología y productos, sino también al estudio del comportamiento de los potenciales consumidores, en su ciclo de experiencia como consumidor (Compra-Entrega-Uso-Complementos-Mantenimiento-Eliminación).

proceso no sólo implica adquirirlos, sino también lograr volumen de negocios, en términos de duración, amplitud y profundidad.[16]

De todos modos, en todo emprendimiento es crítico elegir la manera en la que la propuesta de valor implicará una diferencia, respecto de lo que hasta ese momento está presente en el set competitivo. Es más, la innovación en el valor presupone un diferencial y una comunicación al segmento objetivo, de tal magnitud e impacto, que sea capaz de captar la atención de los clientes-meta.

Estos factores diferenciales no son suficientes para un emprendimiento. La clave estará en poder materializar una solución con -al menos- tres características. Además, esta solución tendrá que ser monetizada de tal manera, que se pueda visualizar cómo se instrumentará el flujo de ingresos, cuál será el modelo para hacerlo y cómo se medirá el ciclo de recaudación.

Es importante comprender que la creatividad, detrás de un proceso de innovación, suele presentarse disociado del diseño del modelo de negocios. Es más, en muchos casos, suele verse al modelo como una restricción que limita las posibilidades de un emprendimiento. Es cierto, puede ocurrir esto y constituirse en un factor que lentifique o retrase la materialización de una idea o conjunto de ellas.

Igualmente, es primordial diseñar una arquitectura del nuevo negocio que sea lo suficientemente estable y coherente, para poder dar respuesta a las reacciones dentro del set competitivo. Estas respuestas existirán, sin lugar a dudas. Y aquí es cuando se defiende una idea, una propuesta innovadora o una respuesta creativa a los problemas de un segmento del mercado. Y la defensa es a partir del modelo de negocios diseñado, con la condición de comenzar a medir el comportamiento del comprador. De esta forma, será posible gestionarlo y controlar su evolución.

El objetivo de diseñar el modelo del emprendimiento con la herramienta del Lean Canvas es poder transformarlo en un modelo de negocios estable, avanzando en los siguientes aspectos:

- Identificación de aquello que debe ser realizado por sobre las expectativas, tanto del cliente externo como el interno.
- Reconocimiento de los recursos tangibles e intangibles que serán requeridos para sostener y explotar las variables de la propuesta de valor diferencial.
- Construcción de alianzas con los proveedores de esos recursos, con los canales de distribución, con los competidores y con los grupos de interés del primer anillo del entorno del negocio.[17]

Este proceso, seguramente, no será inmediato. Pero, es indudable que tiene que constituir el siguiente eslabón en la evolución de un emprendimiento. Es muy difícil imaginar su continuidad con la misma estructura con la que se inicia. Las

16 Fernández, P. *Las 6 R del Marketing.* Norma, Bogotá, 2016.

17 Los principios de la denominada “Economía Circular” son un instrumento clave para el desarrollo de un emprendimiento de manera sostenible en el tiempo.

fuerzas del entorno son invasivas del modelo de negocios emprendedor y es imprescindible aprovechar esa energía para transformarlo en un modelo estable. De lo contrario, sucumbirá y formará parte del enorme grupo de nuevos negocios muertos durante su primera etapa de desarrollo.

Ahora bien, en esta mezcla de variables y condimentos, están faltando aquéllas no controlables y que conforman el marco de incertidumbre que se despliega de manera violenta. Es aquí donde el planeamiento en base a escenarios comienza a tornarse en un elemento indispensable para avanzar. Sin este planeamiento, los emprendimientos comienzan a navegar en la tormenta.

3. ¿ES POSIBLE EL PLANEAMIENTO POR ESCENARIOS EN LA DINÁMICA EMPRENDEDORA?

En su artículo publicado en la web www.lanacion.com.ar, Sebastián Campanario hace una descripción muy acertada acerca del denominado "Diseño de Futuros".[18] Esta es una metodología actual para detectar factores y comportamientos actuales, que -seguramente- serán extraños y vergonzantes en los próximos diez años.

Según el autor, el diseño de futuros se define como "una disciplina de planificación de largo plazo que combina innovación, creatividad y estrategia y que permite, a través de la identificación de señalas tempranas de la actualidad, construir patrones y "clusters" de trabajo que se combinan entre sí, para comenzar a visualizar probables futuros…"

El autor de la nota señala situaciones del pasado consideradas totalmente normales y que hoy son condenadas socialmente, al decir que "… El sin culpa de hace 20 o 30 años para la clase media también incluía no ponerse el cinturón de seguridad en el auto (y hasta llevar un vehículo atiborrado de personas, por encima de lo permitido). O comprar cigarrillos de chocolates para volver cool y aspiracional este hábito desde la niñez (en una época en la que las principales compañías de tabaco se publicitaban como la marca más elegida por los médicos)".

Los comportamientos que resultarán extraños en los próximos diez años implicarán una aceleración de los tiempos, seguramente, con la influencia de la comunicación a través de las redes sociales. Estas amplifican y le dan velocidad a la formación de nuevos consensos y a la toma de conciencia sobre determinados temas.

El especialista Edwin Rager[19] preparó una lista de conductas naturales en la actualidad y que resultarán insólitas y extrañas en un futuro próximo:

- La poca importancia y trascendencia que hoy se le da -en general- a la crisis climática.

18 Publicado el 8/9/2019.

19 Es un estratega de marcas que reside en Bogotá y participa en proyectos de diseño de futuros.

- La aceptación de comida barata ultra-procesada y envuelta en plásticos, frente a los altos precios de la comida orgánica.
- Los altos porcentajes en la sociedad de personas que no separan los desperdicios por categorías, para facilitar su reciclado y disposición final.
- Hábitos alimenticios basados en un exceso de azúcar y harinas.
- Producción de alimentos por sobre lo que termina ingiriendo la población en general, con un alto grado de desperdicios.
- Las exposiciones de animales vivos en ferias y eventos rurales.
- Falta de conciencia en general respecto del daño cognitivo que provoca el exceso de exposición a "smartphones" y pantallas en general: daño a la concentración, a la higiene del sueño, a la memoria y a la salud mental en general.
- Las profesiones vinculadas a un género en particular.
- La naturalización de la discriminación etaria (adultos mayores).
- Las estructuras piramidales jerárquicas en las empresas, la división de tareas y la secuenciación del trabajo, las descripciones laborales fijas, el control de horarios, los líderes omnipotentes y la centralización de las decisiones.[20]

Asimismo, existe el "Institute for the Future"[21] donde los especialistas analizan la incidencia de Internet de las Cosas combinada con ciencia de datos e Inteligencia Artificial. Aseguran que, en un futuro cercano, es muy probable que no se utilicen más técnicas de muestreo para obtener datos. La trazabilidad en el comportamiento y la conducta de los seres humanos disminuye sustancialmente la necesidad de extrapolar datos. La evidencia concreta es la medición exacta de la realidad.[22]

Ahora bien, el "diseño de futuros" complementa -en la actualidad- al planeamiento de escenarios que surgió en la década de 1970 cuando, aplicado por Royal Dutch/Shell, le permitió a la compañía quedar en mejor posición que sus competidores, como consecuencia del embargo de la OPEP.

De todos modos, el planeamiento de escenarios ha dejado de ser una herramienta exclusivamente utilizada para detectar amenazas potenciales y comportamientos posibles. Tal como lo describe Chris Ertel, consultor en Global Business Network (Emeryville, California), "…vemos una utilización más emprendedora en el planeamiento de escenarios, en los últimos años se ha dado

20 Esta aseveración es aportada por Julián Bulgheroni, vicepresidente para América Latina de Kegde (consultora especializada en diseño de futuros).

21 Fundado en el año 1968 y con asiento principal en Palo Alto, California, Estados Unidos.

22 Esta lógica se evidenció en la medición por aproximación de la audiencia de programas de televisión frente al mismo relevamiento de los contenidos audiovisuales en Internet.

un giro en su uso…para pasar a funcionar como un instrumento de generación de ideas e innovaciones…"[23].

El planeamiento de escenarios funciona como mecanismo de cobertura de la incertidumbre de cualquier emprendimiento, aportando un instrumento cualitativo y descriptivo de posibles comportamientos de variables no controlables en un futuro incierto. Asimismo, es factible reducir el grado de sofisticación que esta metodología tiene en su utilización por grandes empresas, en tanto y en cuanto se respeten los siguientes principios básicos:

- Consultar a quienes toman decisiones en el negocio respecto de acontecimientos que podrían llegar a impulsar o enterrar el emprendimiento, cuáles son las tendencias que les despiertan mayor curiosidad y cuáles de los cambios potenciales los entusiasman más.
- Reunir y analizar datos y tendencias, utilizando fuerzas promotoras de cambios, factores o eventos que alteran la percepción pública, influenciadores en el pensamiento de una sociedad, fuentes de sorpresas en otras especialidades, publicaciones sobre innovación, o los resultados del análisis del comportamiento de los seres humanos en las redes sociales y comerciales.
- Delinear escenarios posibles sin asignarle probabilidad alguna de ocurrencia. Según Peter Schwartz, presidente de Global Business Network, es recomendable reducir a tres la cantidad de escenarios: "la peor pesadilla", "un mundo diferente y mejor" y "la versión mejorada del status quo actual".[24]
- Evaluar las implicancias locales de cada uno de los escenarios planteados.
- Desarrollar indicadores para cada uno de los escenarios, como si fueran a suceder en la práctica. Esto aportará herramientas para el monitoreo en línea de los indicadores de la realidad y su correlación, respecto de los desarrollados para cada escenario.
- Reevaluar si hay disfuncionalidades entre las alternativas de escenarios posibles y la visión de quienes dirigen el emprendimiento.

Es importante observar que, a pesar de la necesidad de contar con indicadores cuantitativos, el planeamiento de escenarios opera -fundamentalmente- con descripciones cualitativas. De todos modos, la construcción de escenarios requiere concentrar la atención en los actores y los factores en cada uno de ellos. Estos elementos se comportarán de manera diferente en cada escenario, para lo cual, es fundamental avanzar con los ejes sobre los cuales trabajar en la identificación de cada uno de ellos.

Normalmente, es recomendable que los ejes para delinear los escenarios, seleccionando sólo dos de ellos, sean los siguientes:

23 Nota técnica extraída de Harvard Management Update.

24 Peter Schwartz, The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, Currency Doubleday, 1991.

- Característica o perfil de la demanda.
- Ambiente del mercado, de los nuevos negocios y la innovación.
- Características del entorno reducido de los negocios.
- Concepto de negocio, considerándolo como el modelo dominante del mercado.

El cruce de ambos ejes permite construir cuatro combinaciones posibles en cada uno de los cuadrantes del mapa. Cada una de estas combinaciones, requerirá definir características, actores protagonistas y secundarios, acciones posibles y factores preponderantes y latentes.

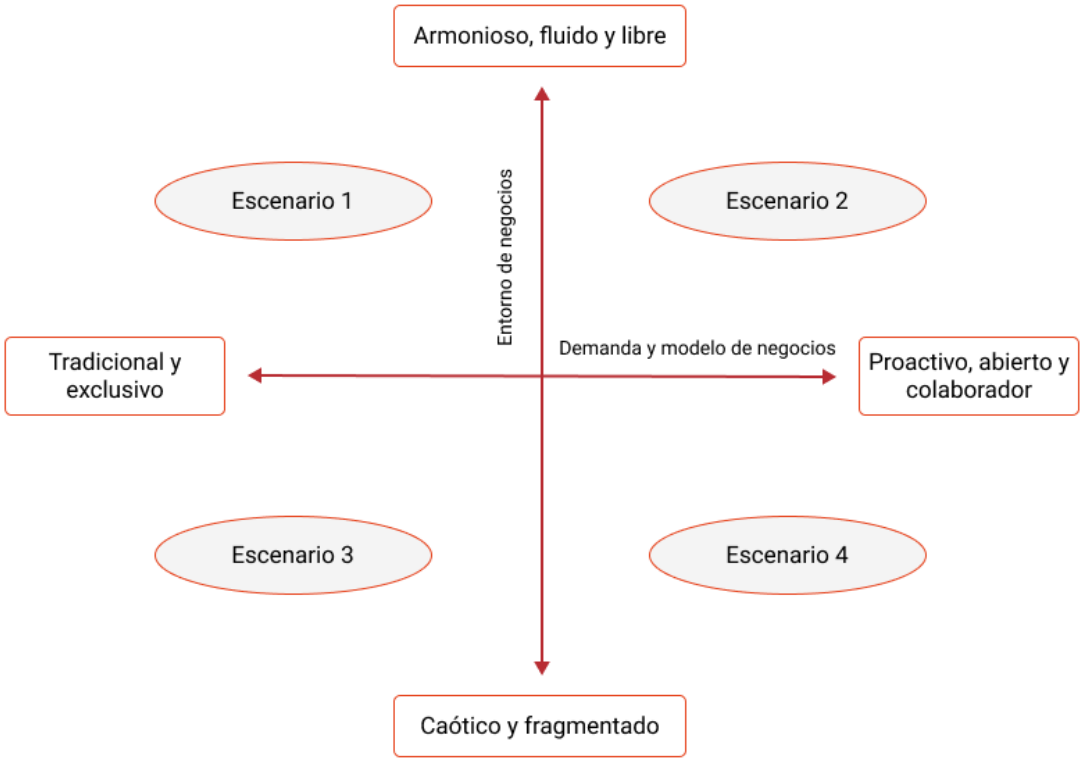

Ilustración III. Ejemplificación del autor sobre el mapa de escenarios del caso UPS editado por HBS

Ahora bien, la pregunta en esta instancia es si los emprendimientos de nuevos negocios pueden incorporar el análisis que surge del planeamiento de escenarios. ¿O es sólo patrimonio de las grandes corporaciones?

Por un lado, es importante resaltar que el espíritu emprendedor no es ajeno a los objetivos de gestión de la innovación en las corporaciones nacionales, multinacionales y trasnacionales. En la actualidad, continúa avanzando dentro de estas últimas el concepto de emprendimientos internos de nuevos negocios.

Independientemente de esto, se abordará el planteo del primer párrafo desde la óptica de la dinámica emprendedora que repercute en la creación pequeños negocios.

En este sentido es claramente posible y necesario que todos los emprendimientos de nuevos negocios sean trabajados y analizados, utilizando la técnica del planeamiento de escenarios. Es probable que no cuenten con recursos suficientes para realizar análisis estadísticos o para contratar expertos en disciplinas complementarias, para delinear tendencias en las conductas de los diferentes actores de esos escenarios. De todos modos, es factible tomar algunos elementos de la metodología para trasladarlos a la construcción de escenarios en emprendimientos de negocios embrionarios.

En función de esta consigna, se detallan a continuación los aspectos fundamentales en la construcción de escenarios[25], para incluir cierto rigor técnico en la gestión de la incertidumbre de los proyectos de negocios:

1) **Percepción del presente**: Requiere definir los límites del entorno sistémico, que rodea el emprendimiento a observar. Así como también el horizonte temporal y las conjeturas iniciales sobre variables esenciales, internas y externas.
2) **Percepción del futuro probable**: Implica decidir el sentido del movimiento del emprendimiento y comprender las variables del diseño de futuros. Se construye a partir de tres pilares:
    - Análisis retrospectivo de los fenómenos sujetos a observación, indagando acerca de los factores que pueden ser considerados constantes en el horizonte temporal definido, como así también, las tendencias profundas en el largo plazo.
    - Examen de los posibles movimientos estratégicos de los actores, identificados dentro de los límites del entorno. Deben ser considerados tanto los indicios del cambio, como los elementos estables.
    - Exploración del denominado "germen del cambio" como un inductor de movimientos disruptivos en los escenarios futuros que se construyan.
3) **Diseño del futuro deseable**: Esta es la instancia central del diseño de escenarios, atendiendo a la evolución de las variables esenciales, la interacción de los movimientos de los actores, como así también, las transformaciones que pudieran experimentarse.
4) **Definición de la orientación del cambio desde el emprendimiento**: En este punto es donde la limitación de recursos, tangibles e intangibles, acota la medición estadística de las probabilidades en cada escenario alternativo.

25 Los escenarios pueden ser clasificados en exploratorios (trabajan en base a tendencias históricas y su proyección en el futuro) y en normativos o de anticipación (se construyen sobre imágenes del futuro que pueden ser deseables o temidas).

En función de los pasos planteados, es posible realizar un planeamiento de escenarios, que forma parte de la prospectiva, aún con limitación de recursos técnicos y científicos para hacerlo. El resultado de este proceso será el diseño de futuros deseables. Aun así, es importante trabajar respetando la existencia de pronósticos, que requieren un fundamento técnico, no siempre disponible en los emprendimientos de negocios:

- **Proferencia:** Los escenarios pueden requerir proyecciones y extrapolaciones basadas en el comportamiento de variables en el pasado.
- **Predicción:** Elaboración de teorías determinísticas que resultan en enunciados no sujetos a controversias. De esta manera, se establecen ciertas variables con un comportamiento predecible en los escenarios futuros.
- **Previsión:** Es una aproximación sobre sucesos probables, que requerirán la adaptación del emprendimiento y repercuten en ejecutar decisiones en el corto plazo.
- **Proyección:** Es la información de la trayectoria de un evento, ofreciendo alternativas, deseables o no. Se diferencia de la prospectiva, ya que ésta plantea alternativas de futuro deseables.

Estas herramientas para efectuar pronósticos pueden no estar al alcance de un emprendedor, pero son útiles para complementar la prospectiva en el diseño de escenarios deseables. Obviamente, no todos ellos deben cumplir este requisito, por lo que los escenarios no deseables son la consecuencia de cambios disruptivos en alguna variable (actores y/o factores). Para esto, se definen indicadores que alerten situaciones de cambio embrionarios, pero que son críticos para desencadenar eventos en el futuro y que alejan al escenario real de aquel o aquellos considerados deseables. Estos indicadores se denominan “wild cards” o “comodines”.

En resumen:

El planeamiento de escenarios requiere: 1) Delinear los ejes y los límites de los escenarios; 2) Identificar los actores; 3) Detectar los factores y su comportamiento en base a la preferencia, la predicción, la previsión y la proyección de los mismos; 4) Seleccionar los “comodines” que alertarán sobre la posibilidad de salto entre un escenario y otro dentro de los ejes y límites seleccionados en primer lugar.

De todos modos, el planeamiento de escenarios -tanto para emprendimientos como para empresas en marcha- convive con el dilema respecto a ¿cuál es el grado de incertidumbre respecto de los posibles futuros? Más allá de contar con la técnica y los recursos para planear escenarios, el grado de incertidumbre es un elemento clave en la valoración de los mismos. Es más, los emprendedores suelen operar con tres elementos críticos: a) Es muy difícil influenciar sobre

el comportamiento de los actores y los factores de los futuros escenarios, para reducir el nivel de incertidumbre; b) los emprendedores tienen menor aversión al riesgo y están predispuestos a ser reactivos ante los cambios; y c) los emprendimientos basados en la innovación pueden convertirse en los "comodines" de los escenarios futuros, con el que planificaron los actuales participantes del set competitivo.

Y en los niveles de incertidumbre se enfocará el siguiente punto.

4. EL ÚLTIMO INGREDIENTE EN LA MEZCLA: LOS NIVELES DE INCERTIDUMBRE

La construcción de escenarios, sobre los cuales diseñar el crecimiento y desarrollo de un emprendimiento de negocios, requiere contextualizarla en base al nivel de incertidumbre que rodea el comportamiento de los actores y factores de esos escenarios futuros.

En el año 1999, Hugh Courtney planteó -junto con otros autores- la imperiosa necesidad de clasificar en forma analítica cuatro niveles de incertidumbre[26], con el objetivo de evaluar el grado de volatilidad que esos escenarios futuros tienen para sostener un proceso de planeamiento.

En definitiva, si se toma la ilustración III, el ejemplo de los niveles de incertidumbre se da en la respuesta a ¿cuál es el rango de distancia entre los dos extremos del eje horizontal y del eje vertical, que dividen los cuatro cuadrantes?

En función de esta consigna, la amplitud y variedad del "ancho de banda" en cada eje, puede resolverse desde la definición del grado de incertidumbre detectado sobre el posible comportamiento de los actores y factores de los posibles futuros.

Existe un primer nivel que opera sobre la visualización de alternativas concretas y excluyentes donde, cada una de ellas, conforman el abanico de posibilidades. Este abanico proporcionará un ranking de respuestas competitivas desde o hacia el nuevo negocio. Por ejemplo, pueden citarse -en este nivel- las variantes que se presentan en un escenario futuro, respecto a cómo imponer una respuesta competitiva desde el nuevo negocio: desarrollo de un nuevo producto/servicio en un mercado existente; desarrollo de un nuevo mercado con productos existentes; o mejorar el nivel de prestaciones de los productos existentes en mercados existentes.

En este caso, las variantes entre los extremos de uno de los ejes del planeamiento de escenarios quedan circunscriptas a un único plano de acción competitiva y con alternativas no tan alejadas entre sí. Es necesario asumir que este nivel sólo plantea un único plano de comportamiento de los actores, descartando el segundo plano que puede desencadenarse a partir de la respuesta de uno o más competidores, dentro del ejemplo planteado. Este segundo plano y los siguientes,

26 Courtney, Hugh – Kirkland, Jane – Viguerie, Patrick. (1999) *Estrategia en tiempos de incertidumbre.* Ediciones Deusto (España).

formarán parte de la denominada "incertidumbre residual" y no forman parte de este primer nivel.

En un segundo nivel de incertidumbre, surgen dos posibilidades en la construcción de escenarios: 1) el segundo plano de reacciones (y las posteriores) conforma las variantes del segundo eje del cuadrante de escenarios; y 2) en uno de los ejes se amplían las variantes y se ensancha la distancia entre los extremos del mismo.

Es posible que, intencionalmente, la construcción de los cuadrantes donde desarrollar los escenarios se base en ampliar las variantes de uno solo de los ejes y agregar factores en cada uno de las cuatro alternativas. En otras oportunidades, puede suceder que las variables y actores del segundo plano y siguientes, formen parte del "ancho de banda" del segundo eje de construcción de la matriz.

Tomando la ilustración III, para ejemplificar el concepto, es como si se estableciera que el segundo plano (correspondiente a las respuestas de los competidores) formen parte del eje denominado "entorno de los negocios", mientras que las variables del primer plano (elecciones competitivas del nuevo negocio) se establezcan sobre el eje denominado "modelo de negocios".

El planeamiento de escenarios encuentra, en este segundo nivel de incertidumbre, uno de los motivos de su desarrollo. A partir de la existencia de dos planos, es posible conjugar el comportamiento posible de actores y factores, sobre la concurrencia de las variables de ambos ejes.

En el caso del tercer nivel de incertidumbre, el impacto en la construcción de escenarios es doble. Por un lado, aumenta la cantidad de variantes en el comportamiento de las variables en cada uno de los ejes, haciendo más difusa la identificación de su volatilidad. Por el otro, la conjugación de una mayor cantidad de variables en los dos ejes provoca una mayor amplitud de resultados posibles en cada escenario.

No se trata sólo de ampliar el "ancho de banda" en cada uno de los ejes, sino también de entender que no será sencillo identificar el rango interno de comportamiento de las variables en cada eje. Al no poder identificarlo, no se contará con una serie de situaciones puntuales (posibles de conjugar con otros puntos) sino que las alternativas difusas sólo proporcionarán "zonas de volatilidad", sin poder definir un rango medible. Cabe aclarar que estas zonas difusas existen en oportunidad de planear escenarios, pero luego -cuando la realidad se explicita- lo difuso desaparece y se aclara el comportamiento de cada variable. El problema es que resulta muy dificultoso planear, en este nivel, haciendo desaparecer el comportamiento "borroso" de esas variables.[27]

El planeamiento de escenarios también encuentra, en este tercer nivel, una posibilidad de desarrollo, aunque con ciertas restricciones metodológicas. De

27 La alternativa de trabajo es planear escenarios, en base a la lógica difusa de la matemática borrosa, pero no es el objetivo de la presente ponencia, ya que sólo se presenta el planeamiento de escenarios conceptual y adaptado a emprendimientos de nuevos negocios.

todos modos, es el otro pilar operativo que justifica la existencia de la técnica de este tipo de planeamiento.

Por último, el cuarto nivel de incertidumbre no sólo plantea comportamientos difusos de los actores y volatilidad de los factores, sino que incorpora la aparición de disrupciones que distorsionan, de manera significativa, la tendencia en su comportamiento. Estas disrupciones pueden ser incluidas en el diseño de los escenarios futuros a través de los denominados "comodines" (ya planteados en el punto anterior). Estos operan como factores distorsivos de las tendencias dentro de un escenario, cambiando radicalmente a otro sin solución de continuidad.

Por un lado, existen autores que mencionan que "las situaciones de este nivel son bastante raras y con el tiempo suelen terminar desplazándose hacia algunos de los demás niveles"[28]. Mientras que otros señalan que será éste el escenario de desarrollo futuro de los negocios y que las nuevas reglas del juego pasan por este tipo de situaciones.[29]

En definitiva, el planeamiento de escenarios para el desarrollo de nuevos negocios se nutre -principalmente- de los factores propios del segundo y tercer nivel de incertidumbre. En algunas circunstancias, cuando el planeamiento incorpora el o los factores disruptivos, toma elementos propios del cuarto nivel de incertidumbre. La mezcla está completa y la habilidad de los analistas de gestión en el desarrollo de emprendimientos se basará en cómo regular la proporción de ingredientes en cada caso.

5. CONCLUSIONES

- El desarrollo de emprendimientos de negocios requiere no sólo una idea disruptiva. Es condición necesaria, pero no suficiente. Esa idea necesita herramientas que permitan materializarla, otorgarle una lógica operativa, hacerla viable desde la ecuación económica y comunicarla efectivamente al equipo que la convertirá en acciones en la economía real.
- Las herramientas propuestas no son suficientes individualmente. Es por eso, que se propone complementarlas de manera tal de potenciar los resultados desde un entorno colaborativo.
- El análisis de los costos de la innovación requiere categorizar -previamente- las distintas formas en las que se presenta, para luego asignarlos bajo el tratamiento de los costos de iniciación y la definición de un horizonte temporal para hacerlo.
- Es recomendable agregar a este análisis, la visualización de los factores germinales que impulsan una idea innovadora, dentro de una modelización

28 Courtney, Hugh – Kirkland, Jane – Viguerie, Patrick. (1999) *Estrategia en tiempos de incertidumbre.* Ediciones Deusto (España), p. 12.

29 Serra, Roberto. (2000). *El nuevo juego de los negocios.* Grupo Editorial Norma. (República Argentina).

de cómo hacerlo. En esta instancia, la herramienta del "mapa de utilidad del comprador" facilita la detección de los puntos de dolor y los espacios de valor, que potencian la lógica disruptiva de todo emprendimiento. Si, además, se incorpora un instrumento para comunicar el modelo de negocios detrás del mismo, es factible potenciar el análisis del cómo previo a su materialización. Inclusive, conociendo previamente las fugas de valor que experimentará el emprendimiento y las posibilidades temporales de absorberlas dentro de los costos de iniciación.

- Tal como ocurre con todo negocio en marcha, los emprendimientos innovadores conviven con un entorno, que no facilitará su desarrollo desde todos los factores y actores que lo ocupan. Es por esto, que incorporar el planeamiento de escenarios resulta un mecanismo de análisis ideal para su elaboración.
- Si bien el planeamiento de escenarios puede abordarse con metodologías que requieren una inversión en procesos y recursos que -en general- exceden los presupuestos asignados a un emprendimiento en su fase inicial, se presenta en la ponencia un mecanismo que simplifica su elaboración, reconociendo las limitaciones con las que habrá que convivir como efecto colateral.
- El ejercicio de pronósticos, enfocado a escenarios deseables en el futuro, requieren la caracterización de los mismos, en cuanto a la volatilidad de los factores y el comportamiento de los actores. Esta dinámica es posible aún con las limitaciones presupuestarias detrás de un emprendimiento de negocios, siempre que se respeten los pasos y objetivos presentados en esta ponencia.
- Los escenarios son elaborados a partir del reconocimiento del impacto de la incertidumbre en la gestión proyectada del emprendimiento. Una forma de darle tratamiento a esta gestión es clasificar e identificar cuál es el nivel de incertidumbre con la que pueden ser caracterizados esos escenarios futuros. Normalmente, la conceptualización del segundo y tercer nivel de incertidumbre es el requisito clave para el planeamiento de escenarios.
- Detrás de la innovación (tecnológica, creativa o disruptiva) hay un modelo a diseñar sobre el negocio futuro y existirá un entorno que se comportará con cierto grado de incertidumbre. Este puede ser analizado y parametrizado desde el planeamiento de escenarios. Está en la habilidad del analista de gestión, proveer estos elementos que permitan materializar una idea innovadora, con un racional económico que facilite su sostenibilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Campanario, S. (2019). *Diseño de futuros.* Publicado el 8/9/2019 (www.lanacion.com.ar).

Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999) *Estrategia en tiempos de incertidumbre.* Ediciones Deusto (España).

Fernández, P. (2016) *Las 6R del Marketing. Seis estrategias probadas para rentabilizar su cartera de clientes*. Editorial Norma, Bogotá.

Hevia Araujo, O. R. (2006). *Metodología de escenarios: ¿Utopía o concreción prospectiva en las ciencias sociales?* UADE Business School.

Hubbard, D. (2007). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. John Wiley & Sons, Inc.

Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2018). *La Transición al Océano Azul. Más allá de competir.* Ediciones Urano, Madrid.

Marchione, J. (2018). Las unidades de costeo de las 6R del Marketing. *Revista Costos y Gestión*, 95. Buenos Aires, Argentina.

Marchione, J. (2013). *Las métricas claves del Lean Canvas.* XXXVI Congreso de Costos del IAPUCo, Santa Rosa, Argentina.

Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency Doubleday.

Serra, R. (2000). *El nuevo juego de los negocios.* Editorial Norma, Argentina

Smolje, A. (2002). *La gestión de los costos de investigación y desarrollo.* Trabajo presentado en VIII Congreso del IIC. Punta del Este, Uruguay.

Thaler, R. (2015) *Portarse Mal. El comportamiento irracional en la vida económica*. Deusto Grupo Planeta, Barcelona.

Vázquez, J. (1992) *Costos (2ª edición corregida).* Editorial Aguilar.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN BODEGAS DE ARGENTINA

SILVIO INSIGNE

Magíster en Dirección de Empresas (Universidad Austral). Magíster Universitario en Gestión Empresarial y Cadena de Suministro (UPV). Licenciado en Administración. Contador Público (UNLZ). Docente de Grado y Posgrado en Universidades Nacionales.

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 74-81.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN BODEGAS DE ARGENTINA

1. INTRODUCCIÓN

En el presente artículo buscamos hacer un resumen de algunas conclusiones que surgieron durante nuestro trabajo de investigación sobre el análisis de la rentabilidad de la industria vitivinícola en Argentina.

A lo largo de más de 12 meses nos abocamos al entendimiento del mercado, del posicionamiento de nuestro país en el mundo vitivinícola, y al desempeño de algunas bodegas de nuestro país en particular.

A modo de resumen, podemos decir que los análisis que hemos observado en empresas de accionistas locales están más enfocados a la calidad del producto, los canales de distribución, establecimiento de una marca, todo con el objetivo de lograr diferenciar su producto e incrementar el precio de venta.

2. ARGENTINA EN EL MUNDO VITIVINÍCOLA Y SU IMPACTO EN EL PRECIO

Argentina está dentro del grupo de los países conocidos como “del nuevo mundo”, lo que genera, simplificando mucho, que internacionalmente el precio de venta de un vino argentino sea menor a un vino francés (por citar un ejemplo), ya que el vino francés tiene una historia detrás que avala su calidad.

Adicionalmente, las superficies productivas y los excedentes exportables no permitirían que Argentina a nivel país sea de los mayores productores del mundo, por lo que tendremos que competir buscando la diferenciación.

Por último, y para no extendernos demasiado, los principales productores a nivel mundial tienen la ventaja de tener una moneda fuerte y aceptada a lo largo del mundo. En cambio, los productores argentinos dependen de los vaivenes de la economía. teniendo periodos en los que los costos en “moneda dura” (dólar o euro) aumentan y restan margen, lo que dificulta el sostenimiento de proyectos de este tipo a lo largo del tiempo.

3. LAS REGLAS BÁSICAS DE TODO PROYECTO

En toda inversión hay una promesa: a lo largo del tiempo, se va a recibir más de lo que se invirtió.

Y es por ello que, toda empresa, para sostenerse en el tiempo, debe lograr que sus ingresos sean mayores a sus egresos. O lo que es lo mismo, que sea rentable en el largo plazo.

Esto no significa que operativamente un proyecto siempre sea generador de fondos, sino que, en los momentos en que necesite fondos, consiga inversores com-

prometidos y con capacidad financiera para sostenerlos. Por lo anterior, es importante entender las etapas de los proyectos desde el punto de vista de fondos.

3.1. Las etapas de los proyectos desde el punto de vista de flujos de fondos

Una bodega es un proyecto que se va a desarrollar a lo largo de muchos años, y si además se incluyen viñedos que deban ser implantados, los plazos son aún mayores. A modo de ejemplo hemos realizado un cuadro que resume brevemente las etapas, su impacto en flujo de fondos y los plazos:

Etapa del proyecto	Impacto en flujo de fondos	Duración
Estudio de suelo, áreas de implantación, tamaño del proyecto	Requiere inyección de fondos	Indeterminado, puede ser 1 año
Implantación de viñedo	Requiere inyección de fondos	Al menos 3 años
Construcción de bodega	Requiere inyección de fondos	Al menos 1 año
Etapa productiva (elaboración de vino y establecimiento de marca)	Requiere inyección de fondos	Indeterminado, pero una vez logrado el producto deseado, 1 año mas
Marca establecida, producto confiable, venta estable	Generador de fondos	Al menos 20 años

Tabla 1. Etapas del proyecto, flujo de fondos y plazos (elaboración propia)

Del cuadro precedente se desprende que para establecer un proyecto vitivinícola se necesita pensar en un horizonte de entre 5 y 8 años al menos durante el cual se debe realizar una inyección de fondos.

En la práctica, hay infinidad de posibilidades, ya que puede comenzarse comprando la uva, alquilando un espacio en una bodega para elaborar el vino, contratado la producción a fazón, y muchas alternativas más. También puede ocurrir que un proyecto tenga diversos “hitos” que deban cumplirse, o que surjan negocios alternativos al original y que esos negocios alternativos requieran nueva financiación, pero todo inversor va a esperar una retribución acorde al tiempo, al riesgo, sobre el dinero invertido.

Desde el punto de vista del efectivo, podemos decir que los proyectos tienen etapas de flujos de fondos negativos y otros donde generan flujos de fondos positivos.

La lógica es que las etapas de flujos de fondos negativos serán financiadas por los inversores, y las etapas de flujos de fondos positivos serán utilizadas para devolverle a sus inversores la financiación recibida.

También es muy bueno tener el apoyo de inversores estratégicos, es decir, que además de tener el compromiso y la capacidad financiera, estén dispuestos y puedan ayudar a impulsar el proyecto a través de alianzas, facilitación de canales de venta, mercados, etc., ya que todo apoyo en la implementación del plan de negocios lograra acelerar el ciclo del proyecto y su generación de ingresos y por ende su conversión a un negocio generador de excedentes de efectivo.

Pero es sabido que los inversores solo estarán dispuestos a financiar un proyecto si existe al menos una alternativa de salida donde el dinero que vaya a recibir el inversor por su participación en el proyecto sea mayor al dinero invertido. De esta forma tendremos un escenario donde el inversor tiene un flujo de ingresos mayor a sus egresos (ingresos por la venta de su participación y egresos por lo invertido) y por otra parte, la empresa, que deberá mantener un flujo de ingresos mayor a sus egresos para continuar incrementando su valor (y la retribución a sus accionistas).

3.2. La importancia de la rentabilidad en el largo plazo

Volviendo a la idea de que todo proyecto debe tener flujos de fondos positivos a lo largo del tiempo para sostenerse. Suponiendo que ya este en la etapa productiva, y haya sido exitosa en la implementación del plan de negocios, estaremos ante una empresa que pueda cumplir su objetivo. Y su objetivo es ser rentable, o sea, que sus ingresos sean mayores a sus egresos, lo que le asegura su supervivencia a lo largo del tiempo.

Entonces **nuestra primera regla será que un proyecto para que sea exitoso debe ser rentable**, tanto desde el momento de pensarse en plan de negocios como luego llegado el momento de su ejecución. Eso hará que los inversores se acerquen.

Ahora bien, si comenzamos a descomponer las dos partes de la ecuación, tendremos:

- Los ingresos: estos deben provenir de sus actividades y estarán dados por la cantidad de unidades vendidas (“O”) y el precio de venta {“P”}. Para maximizar los ingresos, debemos vender la mayor cantidad de producto posible al mejor precio posible.
- Los egresos: aquí tenemos tanto los costos del producto vendido, los gastos por los esfuerzos de comercialización, distribución, las áreas de soporte, así como también los costos “extra” fruto de las improductividades.

A modo de resumen para esta sección, podemos decir que:

- Todo proyecto debe tener un flujo positivo (esto se da cuando tiene más ingresos que egresos de fondos),

- Según la etapa, los ingresos de fondos deben provenir de su actividad, y si no, debe lograr atraer aportes de inversores,
- El plazo que demore el proyecto en ser autosustentable depende del éxito de su propuesta, o sea, de la aceptación de su producto que será lo que determine el precio de venta (“P”) y las cantidades vendidas (“Q”) (PxQ),

4. DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA GENERAR UTILIDADES Y EL USO DE INDICADORES PARsA MEDIR SU CUMPLIMIENTO

Si entendemos al margen como la diferencia entre precio de venta y costo, podemos decir que hay básicamente dos estrategias, tener las utilidades a través de pocas ventas, pero con alto margen (estrategia de margen), o muchas ventas con poco margen unitario (estrategia de rotación).

Esto no es novedoso ni exclusivo de la industria vitivinícola, ya que lo encontramos en infinidad de modelos de negocio, por dar algunos ejemplos tenemos:

- Vehículos: Ferrari (margen) vs. Fiat (rotación)
- Restaurantes: Dean & Dennys (margen) vs. Mc Donalds (rotación)
- Cafetería: Starbucks (margen) vs. McDonald’s café (rotación)
- Cervezas: Artesanales (margen) vs. Quilmes (rotación)

Si bien podríamos continuar citando ejemplos para cada actividad que se nos ocurra y completaríamos páginas enteras, la idea es clara, algunos modelos de negocio dependen de “convencer” al consumidor de pagar “un extra” porque reciben algo diferente, y otros modelos simplemente ven al producto como un commodity donde el consumidor no estará dispuesto a entregar un centavo de más, y por ello lo clave es la eficiencia en todos los aspectos.

En el mundo de los vinos ocurre algo similar, diferentes proyectos irán adecuando sus análisis en función de cuál es su estrategia. Así será que podremos tener:

- Proyectos de valor agregado, donde el foco estará centrado en todos los aspectos que hacen que el cliente pague ese “extra” por el producto.
- Proyectos de volumen: donde el foco estará puesto en la eficiencia de todo el proceso, y entendiendo eficiencia por ahorro.

Es así que, para un mismo proceso productivo, que en esencia es hacer crecer la uva, cosecharla, fermentarla, embotellarla, venderla, vamos a tener diferencias sustanciales, que van a impactar fuertemente en los costos, y, si la estrategia es bien llevada a cabo, en los ingresos. Algunas de las instancias donde encontraremos diferencias serán:

	Negocio de Margen		Negocio de Rotación	
	Características	**Qué se mide**	**Características**	**Qué se mide**
Foco	Diferenciación, para lograr mejor precio	Calidad / Diferenciación	Eficiencia, para lograr menor costo	Calidad estándar a costo de producción más bajo del mercado
Cultivo	Pequeñas parcelas, con riego por goteo, plantas seleccionadas, poda especializada, orgánicos, biodinámicos	Calidad de la uva a producir, que permita un vino que cumpla la promesa al cliente	Grandes superficies plantadas, fertilización	Kilos por variedad / Ratio de personal, fertilizantes y otros insumos en relación a kilos producidos
Cosecha	Manual, con personal entrenado, en horarios específicos	Calidad de la uva cosechada, temperatura, azúcar, piel y otras características de la uva que van a influir en el producto final	Automatizada	Kilos producidos / Mano de obra en relación a kilos / Días de cosecha
Fermentación	Procesos de alta intervención del hombre, en recipientes más reducidos, idealmente con levaduras nativas	Evolución del producto	Proceso industrializado, grandes cantidades, con agregado de levaduras	Litros producidos / Energía utilizada / Mano de obra
Proceso de producción	Prolongado, con paso por barricas de roble / huevos y otras técnicas donde se diferencie el producto	Calidad de los insumos utilizados, evolución del producto, diferenciación que cumpla con la promesa al cliente	Corto, menos de 12 meses, sin paso por barrica de roble	Litros producidos / Energía utilizada / Mano de obra
Insumos	Buscando diferenciación y protegiendo el producto, corcho de buena calidad que permita guarda, envase, etiquetas y otros acordes al producto	Calidad de los insumos	Se busca la solución más económica, se puede utilizar tapa a rosca, corcho plástico, presentaciones de 2/3 litros, etc.	
Fraccionamiento	Proceso de alta intervención manual, con botellas, y otro empaque que resalte la calidad del producto	Se trabaja con vinculo estrecho con distribuidores buscando que la calidad del producto permanezca inalterable en todo el proceso hasta que llegue a la copa del consumidor	Proceso automatizado, embalaje en cajas de mayor cantidad de unidades/palletizado que permita bajar costo	
Canales de venta	Vinotecas, restaurantes, venta directa.	Se mide la imagen del producto, vinculo de largo plazo, mantenimiento de calidad / Descuentos, plazos y rotación	Supermercados, distribuidores	Volumen vendido / Precio promedio / Descuentos / Plazos de pago / Rotación
Costo financiero	Alto ya que el producto queda en guarda por varios meses		Bajo, solo se financia como capital de trabajo la producción de esa cosecha	
Plazo de conversión desde la cosecha en producto terminado	Habitualmente es superior a los 36 meses		Habitualmente un vino puede estar siendo vendido en menos de 12 meses desde la cosecha	

Tabla 2. Negocio de margen vs. negocio de rotación (elaboración propia)

Los indicadores a utilizar están vinculados con la minimización de los riesgos de no cumplimiento de las estrategias definidas.

- Proyectos de volumen, estos proyectos tienen precios de venta commoditizado, y, por ende, la clave radica en tener un producto que cumpla con los requisitos del mercado y a un costo competitivo que haga que el proyecto sea atractivo.
- Proyectos de margen, estos proyectos buscan diferenciarse de otros productos para lograr que el consumidor pague un valor superior. Estos proyectos tienen menor volumen, mayor componente de mano de obra e insumos, y procesos de producción más prolongados.

5. CONCLUSIÓN

Tal como mencionamos, el uso de indicadores no es caprichoso, sino que tiene un vínculo directo con la visión y la estrategia definida para el proyecto. En función a la forma de lograr ese equilibrio de largo plazo, tendremos una combinación de volúmenes e ingresos y egresos acorde.

Ingresos - se vinculan directamente con:

- Volumen de venta
- Precio de venta
- Roturas / Devoluciones

Costos -los principales están dados por:

- Costos de la materia prima
- personal (en relación a cada una de las etapas de la actividad), por ejemplo: Personal en relación a hectáreas/kilos de uva producidos, litros producidos, cajas vendidas)
- Costos de insumos
- Rinde de kilos por hectárea (esto nos puede dar mayor o menor cantidad de uva, que termina siendo mayor o menor cantidad de litros producidos/ botellas disponibles para la venta),
- Calidad de la uva (según el producto que se esté pensando producir, la empresa buscara, a través de diferentes estrategias, como son la poda, tipo de plantación, riego, suelo, altura, etc.). Y cuando decimos calidad de la uva tenemos no solo la variedad de la uva, sino también acidez, azúcar, grosor de la piel, y muchas otras variables que inciden directamente en el producto final.

En los casos que hemos analizado, al tratarse de bodegas de producciones limitadas y que estaban recién en etapas donde habían establecido el producto y aun no tenían una historia, todos estaban enfocados en la calidad del producto y por ende las mediciones iban más enfocadas a posicionamiento, cobertura de mercado, precio de venta, y no encontramos análisis sobre rentabilidad en relación a lo invertido.

LA INFORMACIÓN Y SU ASEGURAMIENTO: PANORAMA NACIONAL E INTERNACIONAL*

HERNÁN CASINELLI

Magíster en finanzas por la Universidad Austral y Contador Público por la Universidad de Buenos Aires, Argentina. En el plano internacional, es miembro del directorio del International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) –organismo encargado de la emisión de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento– de la International Foundation for Ethics and Audit (IFEA). Por su parte, es miembro del directorio del Grupo Latinoamericano de Emisores de Normas de Información Financiera (GLENIF), y miembro del Emerging Economies Group (EEG) del International Accounting Standards Board (IASB). En Argentina, es director general del Consejo Elaboradore de Normas de Contabilidad y Auditoría (CENCYA) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).

* Las opiniones y puntos de vista expresados son los del autor, y no reflejan, necesariamente, las opiniones o puntos de vistas de las organizaciones con las cuales el autor se relaciona.

Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL) 5, 82-89.

LA INFORMACIÓN Y SU ASEGURAMIENTO: PANORAMA NACIONAL E INTERNACIONAL

INTRODUCCIÓN

> "No reconoceremos a la profesión contable en los próximos 10 años. En realidad, el quid de la cuestión es que, probablemente, será en los próximos 5 años".
>
> Barry Melancon, President & CEO, American Institute of CPAs and CEO, Association of International Certified Professional Accountants

En el contexto actual, los usuarios demandan nuevos tipos de información a las organizaciones, lo que está moldeando significativamente la comunicación corporativa y la transparencia empresarial. Este artículo aborda cómo estas necesidades están influenciando la naturaleza de la información reportada y la importancia de los servicios de aseguramiento en la construcción de la confianza de los usuarios. Además, se analizan los principales organismos internacionales que emiten normas y estándares de información y aseguramiento, y se discute cómo estos avances se reflejan en el contexto argentino.

LA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE INFORMACIÓN

En los últimos años, la demanda de información por parte de los usuarios externos ha evolucionado considerablemente, superando la capacidad de los estados financieros tradicionales para satisfacerla. Anteriormente, los estados financieros eran considerados la principal fuente de información económica sobre una empresa. Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado drásticamente debido a factores como la globalización, el avance tecnológico y el aumento de la conciencia sobre la sostenibilidad.

Este cambio ha llevado a un nuevo paradigma en el cual la especialización se centra en la información en general, más allá de los estados financieros. Ahora, los usuarios, que incluyen inversores, reguladores, clientes y otros interesados, buscan una visión más completa y detallada de la empresa que va más allá de los números. Este nuevo enfoque demanda información sobre aspectos operativos, estratégicos y sostenibles de la organización.

La información del *reporte moderno* incluye datos provenientes de fuentes tanto contables como no contables. Por un lado, los datos contables tradicionales siguen siendo importantes, ya que proporcionan una base sólida sobre la cual se pueden hacer evaluaciones financieras. Estos datos incluyen el estado de situación, el estado de resultados y el flujo de caja, que son fundamentales para entender la posición y evolución financieras de una empresa.

Por otro lado, las fuentes no contables han ganado una relevancia significativa en el contexto actual. Estos datos abarcan una variedad de aspectos, tales como la gestión de riesgos, la estrategia empresarial, la gobernanza corporativa y los informes de sostenibilidad. La inclusión de estos datos es esencial para propor-

cionar una visión holística de la empresa, permitiendo a los usuarios comprender mejor cómo la organización está gestionando sus recursos y enfrentando sus desafíos.

Es crucial destacar que las nuevas demandas de información, particularmente en el ámbito de los factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza)[1], no reemplazan ni anulan la información comprendida en los estados financieros tradicionales, sino que la complementan y amplían sus miras. Los informes ESG proporcionan información sobre cómo una empresa está gestionando su impacto ambiental, sus relaciones con las comunidades y empleados, y la estructura y prácticas de su gobierno corporativo. La creciente preocupación por el cambio climático, la equidad social y la transparencia empresarial ha impulsado a los usuarios a exigir información más detallada sobre estos aspectos.

La integración de los factores ESG en los informes corporativos no solo responde a las demandas de los usuarios, sino que también puede ofrecer beneficios tangibles para las empresas. Una gestión adecuada de estos factores puede mejorar la reputación de la empresa, atraer inversiones sostenibles y reducir riesgos operativos y legales. Además, las empresas que demuestran un compromiso sólido con la sostenibilidad y la gobernanza suelen tener un desempeño financiero más estable y a largo plazo.

En resumen, la evolución de la demanda de información ha llevado a las empresas a adoptar un enfoque más amplio y detallado en sus reportes. La combinación de datos contables y no contables, junto con un enfoque en los factores ESG, proporciona a los usuarios una visión más completa y precisa de la salud y sostenibilidad de la organización. Este cambio no solo refleja las necesidades actuales de los usuarios, sino que también establece una nueva norma para la transparencia y la responsabilidad empresarial en el futuro.

EL ROL DEL ASEGURAMIENTO

El aseguramiento va más allá de la auditoría tradicional de estados financieros. Mientras que la auditoría se centra en brindar seguridad sobre los estados financieros, verificando la razonabilidad de la presentación de acuerdo con el marco contable aplicable, los servicios de aseguramiento abordan un espectro más amplio de información que incluye tanto datos contables como no contables. Estos servicios son fundamentales en el entorno empresarial moderno, donde la transparencia y la confianza en la información proporcionada por las organizaciones son esenciales para la toma de decisiones por parte de los interesados.

Los servicios de aseguramiento abarcan la evaluación de otros tipos de información distinta de los estados financieros relevante para las partes interesadas, como informes de sostenibilidad, reportes de gobierno corporativo, informes de control interno, y otros documentos que reflejan el desempeño y las prácticas de la organización.

1 ESG: de las siglas en inglés Enviromental, Social and Governance.

El objetivo del aseguramiento es proporcionar a los usuarios de la información, tales como inversores, reguladores, empleados y el público en general, un mayor grado de confianza en la información presentada. Los auditores y otros profesionales de aseguramiento emiten informes que proporcionan conclusiones con niveles de seguridad razonable o limitada sobre la información evaluada. La seguridad razonable implica que el profesional opinante ha realizado un trabajo exhaustivo y ha obtenido suficiente evidencia para concluir que la información es creíble, aunque siempre existe un riesgo de que existan falencias no detectadas. La seguridad limitada, por otro lado, implica un nivel menor de análisis y revisión, y, por tanto, un mayor riesgo residual.

La importancia de los servicios de aseguramiento se ha incrementado en respuesta a la creciente complejidad de las operaciones empresariales y la expansión de las obligaciones de divulgación de información. Las empresas hoy en día operan en un entorno globalizado, enfrentando regulaciones más estrictas y expectativas más altas de transparencia por parte de los interesados. Además, la creciente preocupación por cuestiones ESG ha llevado a muchas organizaciones a publicar informes detallados sobre sus prácticas y su desempeño en estas áreas. Los servicios de aseguramiento proporcionan una revisión independiente y objetiva de estos informes, aumentando la confianza en la información divulgada.

El aseguramiento también juega un papel crucial en la gestión de riesgos y la mejora de los controles internos dentro de las organizaciones. Al revisar y evaluar los sistemas y procesos internos, a través del aseguramiento se pueden identificar, indirectamente, áreas de mejora y ayudar a las empresas a fortalecer sus controles y reducir el riesgo de errores y fraudes. Este enfoque proactivo no solo protege los intereses de las partes interesadas, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y a la creación de valor a largo plazo para la organización.

Por todo lo dicho, los servicios de aseguramiento son esenciales para garantizar la confianza en la información diversa que las organizaciones proporcionan a sus interesados. Así, los servicios de aseguramiento no solo aumentan la confianza de los usuarios en la información evaluada, sino que también desempeñan, indirectamente, un papel vital en la gestión de riesgos, la mejora de controles internos y el fortalecimiento de la transparencia y la responsabilidad empresarial.

ORGANISMOS INTERNACIONALES Y NORMAS DE INFORMACIÓN

Diversos organismos internacionales juegan un papel crucial en la emisión de normas y estándares que promueven la transparencia y la fiabilidad de la información. Entre ellos destacan:

- International Accounting Standards Board (IASB): Emite las Normas de Contabilidad NIIF.
- International Sustainability Standards Board (ISSB): Centrado en la sostenibilidad, aborda la emisión de las Normas de Información a Revelar sobre Sostenibilidad NIIF.

- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB): Desarrolla normas internacionales de auditoría, aseguramiento, otros servicios relacionados, y de gestión de la calidad de los servicios.
- International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA): Emite pronunciamientos de ética, incluyendo normas de independencia, que resultan esenciales para elevar la confianza de las partes interesadas en la información corporativa.

Estos organismos establecen directrices que aseguran que la información divulgada por las organizaciones sea globalmente aceptada, comprensible, precisa y fiable.

PANORAMA NACIONAL: EL CASO ARGENTINO

En Argentina, la adopción de normativas internacionales y las adaptaciones locales son cruciales para cumplir con las expectativas de los usuarios y los estándares internacionales. La globalización y la integración económica han llevado a que las empresas argentinas necesiten alinearse con las mejores prácticas internacionales para mantenerse competitivas y transparentes en un mercado global. Este proceso no solo involucra la simple adopción de normas establecidas por organismos internacionales, sino también dotar a estas normas de un contexto regulatorio específico en el país, teniendo en cuenta sus particularidades económicas, legales y culturales.

En este ámbito, uno de los principales actores es la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). Esta entidad juega un rol vital en la adopción y emisión de normas contables y de auditoría en el país. La FACPCE trabaja en coordinación con organismos internacionales como la International Accounting Standards Board (IASB) y la International Federation of Accountants (IFAC) para asegurar que las normas aplicadas en Argentina estén alineadas con los estándares globales. Además de emitir normas, los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas que integran a la FACPCE se encargan de alentar la capacitación continua de los profesionales en ciencias económicas, asegurando que estén actualizados con las últimas tendencias y prácticas en el campo contable y de aseguramiento.

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Argentina ha sido un paso significativo hacia la armonización de la información financiera. Estas normas, emitidas por el IASB, son reconocidas globalmente por su rigor y su capacidad para proporcionar una base coherente y transparente para la presentación de estados financieros. La implementación de las NIIF en el país ha permitido a las empresas argentinas presentar información financiera que es comparable con la de sus pares internacionales, facilitando el análisis y la toma de decisiones por parte de inversores y otros usuarios de la información financiera.

Otro aspecto relevante es la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por el International Auditing and Assurance Standards Board

(IAASB). Estas normas establecen los requisitos para la realización de auditorías de alta calidad, asegurando que los informes de auditoría sean consistentes y fiables en todo el mundo. En Argentina, la adopción de las NIA ha mejorado la calidad de los servicios de auditoría y ha fortalecido la confianza en la información financiera auditada por parte de los usuarios.

Además de las NIIF y las NIA, las normas de ética emitidas por el International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) también juegan un papel crucial en el panorama nacional. Estas normas establecen principios y requisitos éticos que los profesionales contables deben seguir, incluyendo la independencia, la integridad y la objetividad. La adopción de estas normas en Argentina ha contribuido a elevar los estándares de conducta profesional y ha fortalecido la confianza del público en la profesión contable.

La regulación local, a cargo de organismos como la Comisión Nacional de Valores (CNV), el Banco Central de la República Argentina (BCRA), y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), también desempeña un papel importante en la supervisión y el cumplimiento de las normas contables y de auditoría. Estos organismos aseguran que las empresas cumplan con los requisitos de presentación de información y que los profesionales contables mantengan altos estándares de práctica profesional.

En suma, el panorama argentino en términos de normativas contables y de auditoría está fuertemente influenciado por los estándares internacionales. La adopción y adaptación de normas internacionales como las NIIF, las NIA y las normas éticas del IESBA, junto con la regulación local, aseguran que la información financiera de las empresas argentinas sea transparente, fiable y comparable a nivel global. Este enfoque no solo cumple con las expectativas de los usuarios, sino que también fortalece la competitividad y la confianza en el mercado argentino.

LA IMPORTANCIA DE LA PROFESIÓN CONTABLE EN EL CONTEXTO ACTUAL

En el actual contexto de ampliación de las demandas de los usuarios externos de la información de las organizaciones, la profesión contable ha adquirido una relevancia sin precedentes. Los cambios en las expectativas de los usuarios, impulsados por una mayor conciencia sobre la sostenibilidad, la responsabilidad social y la transparencia, han llevado a las organizaciones a proporcionar una gama más amplia de información.

Los contadores están en una posición inmejorable para liderar los procesos de preparación y aseguramiento de estos nuevos tipos de información por varias razones. En primer lugar, los contadores poseen un profundo conocimiento técnico y una formación rigurosa que los capacita para manejar y analizar datos complejos. Esta experiencia es crucial para garantizar que la información financiera y no financiera se recopile, organice y comunique de manera razonable y coherente.

En segundo lugar, los contadores están comprometidos con principios éticos y de integridad que son fundamentales para la confianza en la información proporcionada por las organizaciones. La profesión contable se rige por normas

estrictas de ética y conducta profesional que aseguran la independencia, la objetividad y la imparcialidad en el desempeño de sus funciones. Esta confianza es esencial para los usuarios externos que dependen de la información para tomar decisiones informadas.

Además, los contadores tienen una experiencia significativa en la implementación y cumplimiento de normas internacionales y locales. Esto les permite adaptar y aplicar eficientemente las mejores prácticas globales en el contexto local, garantizando que la información cumpla con los estándares internacionales y las expectativas de los usuarios. Los contadores también están familiarizados con las herramientas y metodologías de auditoría y aseguramiento que son fundamentales para evaluar la veracidad y la integridad de la información.

La capacidad de los contadores para liderar estos procesos también se ve reforzada por su rol en la gestión de riesgos y la mejora de los controles internos. Al estar involucrados en la revisión y evaluación de los sistemas y procesos internos, los contadores pueden identificar áreas de mejora y ayudar a las organizaciones a fortalecer sus controles y reducir el riesgo de errores y fraudes. Esto no solo protege los intereses de las partes interesadas, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y a la creación de valor a largo plazo para la organización.

Por todo ello, la profesión contable es fundamental en el contexto actual de ampliación de las demandas de información. Los contadores, con su formación técnica, compromiso ético, experiencia en normas internacionales y habilidades en gestión de riesgos, están en una posición privilegiada para liderar los procesos de preparación y aseguramiento de la información financiera y no financiera. Su papel es esencial para garantizar la confianza y la transparencia en la información proporcionada por las organizaciones, lo que a su vez fomenta la estabilidad y el crecimiento del mercado financiero.

CONCLUSIÓN

La evolución de la demanda de información y la expansión del aseguramiento más allá de la auditoría tradicional reflejan un cambio significativo en la comunicación empresarial y la transparencia. Los organismos internacionales y locales desempeñan roles cruciales en establecer y mantener normas que aseguren la fiabilidad de la información. En el contexto argentino, la adopción de estas normativas y los desarrollos colaterales necesarios continúan siendo esenciales para cumplir con las expectativas de los usuarios y garantizar la integridad de la información proporcionada.

La profesión contable, con su profunda experiencia técnica y su compromiso con la ética y la integridad, está en una posición única para liderar estos procesos. La capacidad de los contadores para adaptarse a las nuevas demandas y su rol en la gestión de riesgos y la mejora de los controles internos son fundamentales para asegurar la confianza en la información divulgada. En un mundo donde la transparencia y la responsabilidad son cada vez más valoradas, los contadores

desempeñan un papel esencial en la construcción y el mantenimiento de la confianza de los usuarios en la información empresarial.

En conclusión, la profesión contable no solo debe adaptarse a las nuevas demandas de información, sino también liderar el camino en la preparación y aseguramiento de información diversa. Al hacerlo, los contadores no solo aumentan la confianza de los usuarios, sino que también contribuyen al fortalecimiento de la transparencia y la responsabilidad empresarial. Este compromiso con la mejora continua y la adaptación a las mejores prácticas internacionales es vital para el desarrollo y la sostenibilidad del mercado financiero en Argentina y a nivel global.

Escanea el código QR para ingresar
a todos los números de RICEL