

IECIF

INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTABLES,
IMPOSITIVOS Y DE FINANZAS DE LA EMPRESA

UCES

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

ISSN 2953-4461

Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 4, Octubre–Noviembre–Diciembre de 2022

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas



ISSN 2953-4461

Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 4, Octubre–Noviembre–Diciembre de 2022

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas



Editor Responsable

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Instituto de Estudios Contables, Impositivos y de Finanzas de la Empresa

Director: Lic. Fernando Amador Agra

Comité Editorial

Lic. Fernando Amador Agra

Dr. Mariano Aguirre

Mg. María del Carmen García

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Mg. Liliana Guarnaccia

Lic. Verónica Peloso

Responsables de la Revista

Dra. Noelia Fernández

Facultad de Ciencias Económicas

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Paraguay 1457 (C1061ABA), Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Tel.: 4815-3290 int. 1831. ftreglia@uces.edu.ar

Es una publicación trimestral del IECIF



Índice

Editorial

Dr. Eduardo Tomás Gherzi, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. 5

Indicadores de negocios para empresas emergentes

Cdor. Víctor A. Lucero, Profesor Adjunto de Contabilidad Gerencial, Carrera de Contador Público. 6

La salud mental en la agenda del negocio. Del negacionismo hacia la integración

Lic. Sandra Scarlato, Profesora Adjunta de Psicología, Licenciatura en Recursos Humanos. 10

El cliente del contador. Roles, funciones y responsabilidades

Cra. Andrea Viviana Verdinelli, Profesora Titular de las materias Fundamentos de Auditoría y Auditoría de Estados Financieros, Carrera de Contador Público. 13

La jornada laboral. Nuevos escenarios

Dra. Sara Graciela Sosa, Profesora Titular de Relaciones Laborales, Licenciatura en Recursos Humanos. 15

El embargo de los activos digitales

Cdor Oubiña Gabriel, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional, Carrera de Contador Público. 18

Editorial

Estimado lector:

Nos satisface poner en sus manos una nueva edición de *Apuntes Empresariales*. Esta revista digital publica temas que nuestros profesores proponen y que exponen de manera directa, concisa y amena. La experiencia de los autores, junto a su capacidad pedagógica, torna el material que Ud. hoy está a punto de disfrutar en una lectura necesaria y de actualidad relevante.

Una de las características de esta revista es que aborda temas y tópicos distintos entre sí, en un volumen que permite explorar varios campos disciplinares conforme la inclinación y curiosidad de cada lector.

En este número podrá “asomarse” al detalle de indicadores de negocio para empresas, con foco en las *startups* y en las etapas de su vida inicial. El Profesor Víctor A. Lucero asume el desafío de tomar este tema árido, pero apasionante y de vibrante actualidad. Lo financiero es la premisa para sostener lo económico en el futuro. En esta etapa es preciso pasar el “valle de la muerte”.

Profundizando una presentación anterior, la Profesora Sandra Scarlato nos acerca un aspecto novedoso y pocas veces tratado: la salud mental en la agenda del negocio. La autora sostiene con un razonamiento confiable “la existencia velada de sintomatología psicofísica que necesariamente aparece ante la presencia del estrés crónico como fenómeno biológico y sus repercusiones psicológicas”. Formula desde allí su recomendación de incluir la salud mental como prioritaria en la agenda de los negocios a partir de un enfoque integrador.

La Profesora Andrea Verdinelli se aboca a un tópico relevante: poner el acento del lado del cliente. La implementación y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno es un proceso que concierne al administrador y a los directores y gerentes de la organización. Ese proceso es connatural a la gestión basada en riesgos, y su correcta percepción y construcción hará que los sistemas adviertan oportunamente las vulnerabilidades, siempre bajo responsabilidad del individuo desde su rol de administrador.

La jornada laboral y la configuración de nuevos escenarios son desarrolladas por la Profesora Graciela Sosa. La premisa legal que regula la extensión de la jornada laboral es proteger la salud, la vida familiar y cultural del trabajador. Recorre experiencias internacionales y nacionales, y propone la reducción de la carga horaria y disminuir el estrés, sin mella de la productividad.

El artículo del Profesor Oubiña se enfoca en un tema poco conocido y que se refiere a la garantía que significan los activos digitales actuales y futuros de quien deba afianzar sus compromisos. Aporta sentencias judiciales que dan razón a quienes sostienen que las nuevas tecnologías no pueden convertirse en un medio de elusión del cumplimiento de las obligaciones.

Para la **Facultad de Ciencias Económicas de UCES**, es un privilegio servir de nexo entre sus lectores y los docentes especialistas en cada uno de sus saberes.

¡Muchas gracias por su atención y hasta el próximo número!

Eduardo Tomás Ghersi
Decano
CABA, diciembre de 2022

Indicadores de negocios para empresas emergentes

Cdr. Víctor A. Lucero, Profesor Adjunto de Contabilidad Gerencial, Carrera de Contador Público.

Introducción

La inmersión de la sociedad en la cuarta revolución industrial ha provocado la necesidad de generar nuevos tipos de organización acordes con el cambio de tecnologías, así como de la manera de interactuar entre sus integrantes.

Apple, Starbucks, Google, Facebook, Airbnb, WhatsApp, Uber, para nombrar algunas empresas globales que se iniciaron como *startups*, siendo en el mercado local Mercado Libre, Globant y Ualá algunos de los mejores ejemplos.

Pero, ¿qué son las *startups*? ¿Qué características tienen?

Startups: definición

Las empresas definidas como estar *startups*, tienen un significado particular, son las organizaciones utilizadas para *iniciar* o *comenzar* un *negocio*. Una de las primeras definiciones la brindo Blank¹: “Una *startup* es una organización empresarial de carácter temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable”. Asimismo, Blumenthal² define: “una *startup* es una empresa que trabaja para solucionar un problema cuya solución no es obvia y cuyo éxito no está garantizado”.

Por su parte, también Graham³ las define como entidades con “estructuras empresariales orientadas a conseguir un rápido crecimiento en base a una innovación”. La aplicación de la tecnología en estas entidades tiene un rol fundamental, además de contar con otras dos características relevantes: su estructura de financiación y el ciclo de vida propio.

Startups: ¿para qué sirven?

Dadas las características de este tipo de sociedades, que permiten obtener la solución de un problema, en función a la utilización de tecnologías que reducen los costos, favorecen la eficiencia de procesos en búsqueda de productos rentables, tanto tangibles como intangibles. Inicialmente, las empresas debían contar con un gran volumen de capital, tiempo y recursos que debían ser arriesgados a los efectos de poder concretar un determinado nivel de rentabilidad y solvencia. A partir de las nuevas tecnologías, principalmente con el comienzo del nuevo milenio, no es necesaria contar en la etapa inicial con grandes volúmenes de capital para concretar una idea.

En resumen, podemos brindar soluciones que se pueden monetizar en un corto plazo de tiempo, sin recurrir a grandes inversiones de capital, tiempo y factores. Sin embargo, se torna relevante considerar y analizar dentro de que fase de vida se encuentra la entidad para poder proyectar futuras contingencias y obrar en consecuencia.

Indicadores financieros iniciales

Los ciclos de vida de una *startup* se pueden detallar en tres grandes etapas. La primera parte se denomina valle de la muerte (*Valley of death*) donde existen varias situaciones a destacar:

¹ “A Startup Conversation with Steve Blank”. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/#6613b87af0db>>.

² “What is A Startup?” (1983). Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#51cefe7b4044>>

³ (1964) “Paul Graham on Building Companies for Fast Growth”.

Disponible en: <<https://www.inc.com/magazine/201309/issie-lapowsky/how-paul-graham-became-successful.html>>.

- La empresa debe investigar y desarrollar su idea, por medio de diferentes herramientas entre las que se encuentran el *braintormings* o lluvia de ideas y el mentoreo por parte de alguna incubadora⁴.
- Es menester la generación de un producto mínimo viable (*Minimum Viable Product*), es decir un proyecto de producto o servicios que muestre las principales características del problema a resolver y permite comprobar la efectividad de las ideas del negocio.
- “Durante el proceso de desarrollo, existe un momento de transferencia de tecnología, a menudo hablamos de la pasaje del valle de la muerte entre la investigación académica y la comercialización efectiva de la tecnología. Esta temida brecha se produce después de que un equipo haya creado una idea prometedor, haya recibido financiación a través de subvenciones y luego lo invierta para llevar la idea a la siguiente etapa”⁵.
- Consideremos relevante subrayar que durante todo este período de tiempo la empresa no genera resultados económicos favorables (ganancias) por lo tanto, no resulta razonable ni la generación ni el cálculo de indicadores específicos de rentabilidad. Como los fondos principalmente tienden a ser consumidos, neto de los ingresos recibidos, resulta relevante determinar cómo indicador el *Gross Burn Rate* (ratio de pago bruto).

Gross Burn Rate: se calcula dividiendo el total disponible de efectivos e inversiones de corto plazo (equivalentes de efectivo) por los gastos operativos mensuales o diarios, dependiendo de la unidad de tiempo en la cual se desea medirlo.

$$\text{Gross Burn Rate} = \frac{\text{Caja y equivalentes de efectivo}}{\text{Gastos operativos mensuales}}$$

Adicionalmente, se puede calcular con la información real entre el saldo al inicio y el saldo al cierre de caja y equivalentes de efectivo, el total del flujo erogado durante un periodo y al dividirlo por el monto plazo analizado, obtener como indicador el *Daily Cash Burn*.

Este indicador nos brindará el plazo de tiempo (en nuestro ejemplo medido de meses) que nos brinda el saldo de efectivo disponible para continuar con nuestras operaciones. Si el plazo de análisis fuera mensual, dividiríamos por 30 días y obtendríamos el *Daily Cash Burn*.

$$\text{Daily Cash Burn} = \frac{\text{Variación de caja y equivalentes de efectivo}}{30 \text{ días}}$$

Una vez lograda la incorporación de ingresos económicos y financieros, a partir de la comercialización del producto o servicios, se hace necesaria la incorporación de estos al análisis. Surge como indicador el *Net Burn*, que deduce del total de gastos operativos de la empresa los ingresos recibidos o con alto grado de cobro, a partir del lanzamiento del producto.

$$\text{Net Burn} = \frac{\text{Variación de caja} - \text{ingresos percibidos o con alto grado de percepción}}{30 \text{ días}}$$

En la etapa de posterior o fase siguiente de la *startup*, toman un lugar preponderante los indicadores relacionados al crecimiento y la rentabilidad:

Ingresos (revenues) versus Órdenes de venta (bookings)

Dentro de los indicadores de ingresos podemos destacar a:

⁴ La incubadora de empresas es una institución que brinda apoyo técnico o financiero a negocios de reciente creación, particularmente, aquellos que buscan recursos para su expansión. <https://economipedia.com/definiciones/incubadora-de-empresas.html>

⁵ Extraído de: <https://otc.duke.edu/news/crossing-the-valley-of-death-tech-transfer-marketing/#:~:text=In%20the%20field%20of%20technology,idea%20to%20the%20next%20stage.>

ARR rate (*annual recurring revenue rate* – ratio de ingresos periódicos anuales) que representan el porcentaje de este concepto con relación al total de ingresos.

$$\text{ARR rate} = \frac{\text{ingresos periódicos anuales} * 100}{\text{Total de ingresos anuales}}$$

ARR per customer (ingresos periódicos anuales por cliente): este indicador nos mostrará si la empresa se encuentra en expansión, retracción o en una etapa de estancamiento de ingresos. Si este indicador tiene una evolución positiva, se lo puede atribuir a un crecimiento por ventas cruzadas o por un crecimiento natural del negocio.

$$\text{ARR per customer} = \frac{\text{ingresos periódicos anuales}}{\text{Total de clientes promedios}}$$

MRR (*monthly recurring revenue* o ingresos recurrentes mensuales) corresponden a los montos periódicos que se comprometen cada 30 días.

Indicadores económicos. Rentabilidad

Como indicadores de rentabilidad, resulta conveniente la generación e interpretación de los siguientes indicadores.

Customer acquisition cost (CAC – costo de adquisición del cliente)

Se puede resumir básicamente como el costo de adquirir un nuevo cliente.

$$\text{CAC} = \frac{\text{Costos directos e indirectos de adquisición de clientes}}{\text{Total de nuevos clientes}}$$

Average customer lifespan (ACL – vida útil promedio por cliente)

Este no es un indicador de rentabilidad propiamente dicho pero incide en el cálculo del **Life Time Value**.

$$\text{Average customer lifespan (anual)} = \frac{\text{fecha última OP} - \text{fecha primera OP}}{365}$$

Average order size (AOS – ingresos por pedidos de cliente)

En resumen, se obtiene el valor de ingresos por cada pedido de clientes.

$$\text{Average order size} = \frac{\text{Ingresos totales (\$)}}{\text{Total de pedidos de clientes (Q)}}$$

Average order frequency (AOF – frecuencia de pedidos por cliente)

Representa la cantidad de pedidos en promedio por cliente y su cálculo se obtiene dividiendo el total de pedidos durante un periodo de tiempo, por la cantidad de clientes al momento del cálculo.

$$\text{Average order size} = \frac{\text{Total de pedido por cliente (Q)}}{\text{Total de clientes (Q)}}$$

Average customer value (ACV – valor promedio por cliente)

Resulta de la multiplicación entre el *Average order size* y *Average order frequency*. Representa el valor generado por cada cliente durante un período dado.

$$ACV = AOS * AOF$$

Direct and Variable Cost per customer (D&VCC – Costo directo y variable por cliente)

El D&VCC se determina por la división del costo directo y variable total del periodo por la cantidad de clientes.

$$D\&VCC = \frac{\text{Costos directos y variables del período bajo análisis}}{\text{Cantidad de clientes}}$$

Conclusiones

Hemos avanzado por las diferentes fases o ciclos de una *startup*, relacionándolas con su necesidad en primera instancia de supervivencia (valle de la muerte) capacidad de conocer su fortaleza y debilidades, así como de manera ágil y dinámica, obtener información de los usuarios con el objetivo de obtener una *Business Model Fit* y comenzar a generar rentabilidad positiva. Hasta ese momento, el foco de los indicadores no para por la generación de indicadores económicos, sino de financieros que muestren la extensión de tiempos de gestión, sin recurrir a nuevos fondos (que ante la incertidumbre del modelo, el paso del tiempo, y la falta de buenas noticias se torna cada vez más difíciles de obtener) En la segunda parte de la vida de la *startup*, una vez validado el *Product Market Fit* y en vías de explotar el modelo de negocios, los fondos en asiduidad y volumen se vuelven relevantes. Crecimiento implica la capacidad de invertir cada vez más en estructura, factor humano y gastos operativos. Los *Venture Capital* y los *Corporate Venture Capital*, hacen su aparición brindando fondos, conocimientos y expertise. El incrementarse la tasa de retención así como rentabilidad, las métricas económicas toman relevancia. En la última parte de la vida de la *startup*, debe tomar la decisión de continuar como una corporación (IPO) o elegir la venta a otros grupos con mayor capacidad de fondos.

La salud mental en la agenda del negocio. Del negacionismo hacia la integración

Lic. **Sandra Scarlato**, Profesora Adjunta de Psicología, Licenciatura en Recursos Humanos.

Tengo el placer de compartir junto a ustedes esta edición de cierre del año 2022, abordando con mayor profundidad uno de los tópicos con que abrí mi mirada sobre el tema en la edición de marzo del presente año. En aquella oportunidad el artículo se llamó *“Salud Mental y vida laboral: perspectivas y horizontes”*.

Centralmente, allí propusimos cuatro perspectivas empíricas respecto de algunas de las consideraciones y abordajes más frecuentes en las organizaciones referidas a la salud mental.

En la presente edición vamos a explorar específicamente el que allí se presentaba como la más “aspiracional” de dichas perspectivas: la llamábamos “Integradora”.

De aquel material, retomamos aquí solo dos ideas centrales para avanzar juntos en este nuevo desarrollo:

- **El mundo BANI** (concepto del antropólogo Jamais Casio) nos pone a todos frente a un contexto “ansiógeno”, de forma permanente y global. Así decíamos: *“...la letra “A” de “Ansiógeno”, ubica el tema de la salud mental como un emergente con peso propio dentro de las variables a considerar en la gestión del capital humano en las organizaciones... Si evaluamos de este modo nuestro contexto, su consecuencia directa es que este por sí solo genera condiciones de alta ansiedad, como respuesta “naturalmente humana” ante la creciente incertidumbre provenientes de las otras tres letras (en inglés, B: quebradizo, N: no lineal, I: incomprendible).*
- **La Neurodiversidad** es parte de la ecuación a considerar: *“...Muchos colaboradores altamente calificados y valorados en las organizaciones pueden ser esa clase de persona que admiramos profundamente, al menos hasta el momento en que nos cuentan que tienen un diagnóstico y tratamiento determinado... Ya mirando hacia el futuro, debiéramos de esperar que las Neurociencias sigan haciendo avances que nos revelen tanto nuevos diagnósticos en salud mental, como sus posibles terapéuticas. Con lo cual, si alguien puede generar valor con su trabajo y convivir en armonía dentro de ese entorno, tal vez muy pronto esos tratamientos y diagnósticos que hoy preferimos soslayar, pasen a ser como los “lentes de contacto” que utilizamos “para ver mejor”...*

En síntesis, allí concluíamos que la “perspectiva negacionista” respecto de la Salud Mental (“de eso no se habla”), resulta totalmente ilusoria. **Nadie escapa a la cualidad BANI del contexto, ni a la naturaleza tensional interna del ser humano** que forma parte de la ecuación generadora del comportamiento laboral, concepto con el cual “recibimos” a nuestros estudiantes de primer año de la carrera de RRHH en la materia Psicología, cuando estudiamos al autor José Bleger. ¡Y sí... para convocar la atención juvenil, es necesario comenzar por el impacto motivacional!

Dicho esto, vamos a sumar ahora la mirada de prestigiosas instituciones dedicadas a la investigación del mundo del trabajo, las cuales ya se están pronunciando declarativamente en favor de una **perspectiva integradora** como modelo aspiracional en la gestión del tema.

Comenzamos por un documento conjunto que en septiembre de 2022 presentaron la OIT y la OMS sobre la salud mental y su abordaje en el ámbito laboral:

“Necesitamos **invertir** para construir **una cultura de prevención** en torno a la salud mental en el trabajo, remodelar el entorno laboral para **detener el estigma** y la exclusión social, y garantizar que los

empleados con afecciones de salud mental se sientan protegidos y apoyados”, destacó Guy Ryder, director general de la OIT.

Para no caer en paradojas innecesarias, no confundamos esto con una declaración de tinte filosófico humanista. Aún los autores clásicos como Idalberto Chiavenato, continúan siendo una brújula efectiva para entender que las organizaciones son “sistemas sociotécnicos integrados; abiertos y complejos”, como nos ilustra en los primeros capítulos de su libro *Administración de RRHH*. De este modo es sumamente pertinente prestar atención en este documento OIT–OMS, al concepto de **inversión**, en tanto se cita, además, su **ROI**: dentro del mismo documento se revela que, en términos económicos, se estiman que **12.000 millones de días de trabajo se pierden anualmente debido a la depresión y la ansiedad, que le cuestan a la economía mundial unos mil millones de euros**.

Y hay muchos otros datos de enorme valor allí para seguir apreciando, pero en este breve recorrido que compartimos, nos enfocaremos en dos de los elementos centrales que se plantean en dicho documento:

- A) La integración es el camino:** el mundo BANI tiene impacto en todos nosotros, nuestro cerebro y el resto de los sistemas de regulación biológica no están diseñado para la incertidumbre de contexto permanente. Luego conectaremos esto con los efectos del estrés crónico.
- B) Los factores de riesgo:** ¿Cuáles son aquellos sobre los que podríamos generar prevención desde el ámbito organizacional? Allí se destaca un excelente cuadro que los invito a explorar, en donde, a la manera de síntesis algo forzada, podríamos concluir que mayormente estos dependen de la **Cultura** desplegada desde el **Liderazgo**, junto a todas sus **prácticas** consecuentes.

Sumamos aquí otro estudio presentado por una prestigiosa consultora global, **Mercer**, titulado “**Cinco tendencias para 2022**”, donde destacan algunos datos que modelan algunas de las principales prioridades de los líderes de Recursos Humanos para 2022 en Latinoamérica, como por ejemplo:

- Se estima que, a nivel global, el **81 % de los colaboradores se siente en riesgo de burnout o agotamiento**, cifra que aumentó a la registrada en 2020 (del 63 %).
- Y en América Latina, **4 de cada 10 compañías** introducirán una estrategia para abordar el bienestar mental o emocional.

Otros datos relevantes también surgen en el reporte anual de la consultora **Gallup**, en su “**State of the Global Workplace 2022**”, donde, por solo citar algunos valores surgidos de este exhaustivo estudio:

- En la región Latam, el 50% de las personas consultadas refiere haberse sentido estresada diariamente y el 53% diariamente preocupado, superando en más de un 10% el promedio global.
- En el caso específico de **Argentina**, el **55% admite sentirse diariamente preocupado y el 46% diariamente estresado**.

Es importante aquí distinguir que “**estrés y preocupación diarias**” son expresiones entendidas consensuadamente por muchos investigadores, como las formas políticamente correctas de expresar públicamente la existencia velada de sintomatología psicofísica que necesariamente aparece ante la presencia del estrés crónico como fenómeno biológico y sus repercusiones psicológicas.

Recomiendo aquí la lectura de una de las fuentes más confiables estudiantas del tema, el profesor Simon Dolan, quien fuera en su juventud ayudante de investigación del Dr. Hans Selye, primer investigador del siglo XX sobre el estrés y su impacto en el organismo.

En su libro *Autoestima, estrés y trabajo*, el profesor Dolan se refiere al Stress como “uno de los responsables directos de las enfermedades psíquicas y físicas más comunes y más mortales que afectan a la humanidad”.

Por todo lo antedicho, comparto con nuestros estimados lectores mi hipótesis acerca de la familiaridad con que al menos en la instancia diagnóstica, **la comunidad dedicada a estudiar al ser humano en contextos**

laborales, ya no solo no trata de “evitar” el tema de salud mental, sino que entiende como prioritario incluirlo en su agenda.

Asimismo, en términos de praxis de gestión, también observamos que no hay tanto camino recorrido aún sobre las maneras más efectivas de abordar la cuestión. Por eso hablamos del enfoque Integrador como “aspiracional”. No obstante, un buen diagnóstico es el primer paso para arribar a un tratamiento exitoso, en la medida que sigamos evolucionando hacia una mirada más sincera y humilde acerca de uno de nuestros productos humanos más preciados: el trabajo y los artefactos que hemos creado en torno a él.

Bibliografía

Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Spi, sf.

Bleger, J. (1973). Psicología de la conducta (Vol. 32). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

OIT–OMS: “Salud mental y trabajo”, 2022.

Mercer: “Cinco tendencias para 2022”.

Gallup: “State of the Global Workplace 2022”.

Dolan, García y Piñol: “Autoestima, Estrés y Trabajo”.

Revista Apuntes Empresariales, N° 1, Enero–Febrero–Marzo de 2022, Sandra Scarlato: “Salud Mental y vida laboral: perspectivas y horizontes”. UCES.

El cliente del contador. Roles, funciones y responsabilidades

Cra. Andrea Viviana Verdinelli, Profesora Titular de las materias Fundamentos de Auditoría y Auditoría de Estados Financieros, Carrera de Contador Público.

Hablemos de personas.

Para la ciencia de la administración y según el Informe C.O.S.O. I del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el Sistema de Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad con el objeto de brindar un grado de seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos. Objetivos comprendidos en: lograr eficacia y eficiencia en las operaciones, dar cumplimiento a las leyes y normas que le sean aplicables, producir información útil y salvaguardar los activos.

Con un enfoque desde la vida personal podremos decir que la acción de desarrollar, implementar y mantener un adecuado Sistema de Control Interno (en adelante, SCI) es un proceso consciente cuya responsabilidad asume **el individuo** desde su rol de administrador, con el objetivo de brindar un grado de seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos planteados desde su rol de dueño. Desde el momento de la gestación, produciendo alarmas de modo inconsciente, el SCI está presente en el individuo. Con el desarrollo, cuando toma conciencia de que su actitud o la de otros amenazan el cumplimiento de sus objetivos, aprenderá a reconocer la necesidad de gestionarlas. Cuando un individuo adquiere conciencia de la percepción de riesgo, tiene potencialidad para desarrollar habilidades que le permitan construir y actualizar su sistema de autodefensa.

Con un enfoque desde el mercado del trabajo, quien desarrolla actividades económicas, podrá llevar la figura de **persona humana, persona jurídica o sucesión indivisa**. Así se presenta “el cliente del contador”. Y desde ese lugar las partes deberán identificar con claridad los roles, para así también poder establecer sus funciones y responsabilidades. Utilicemos un ejemplo: ALFA y BETA son personas humanas que llevaron una idea de negocio al mercado del trabajo bajo la figura de una persona jurídica del tipo “sociedad anónima”. ALFA y BETA son los dueños, pero tal vez otro –en este caso GAMMA– asumirá el rol de administrador. ALFA y BETA son los inversores, GAMMA quien administra y gestiona.

Aquí es donde cabe preguntarnos: ¿cuál es la responsabilidad de gestión y qué relación tiene esta responsabilidad con el sistema de control interno?

En las organizaciones es el director quien tiene la responsabilidad indelegable de diseñar, implementar y mantener un adecuado sistema de control interno. Es quien desde su rol debe implementar acciones para gestionar el riesgo. Gestionar el riesgo organizacional implica la necesidad de crear un sistema de defensa. El sistema de defensa tendrá por objetivo minimizar la ocurrencia de errores y o fraudes, administrativos o contables. Podrá construirse con actividades de control, aunque no siempre. El director desde su función, es quien rinde cuentas por su gestión frente a los dueños. Con el propósito de llevar adelante esas tareas, generalmente contrata otros empleados. Los objetivos que los directores deben lograr se representarán en una cadena de sub-objetivos que se impondrán a los distintos empleados dentro de la cadena de mando.

Hay aspectos conceptuales que se deberán tener en cuenta desde el punto de vista del control al momento de diseñar y ejecutar el proceso:

- a) Control interno y control externo.
- b) Control y control de auditoría.
- c) El entorno de control.

En relación con a) será una actividad de control interno aquella desarrollada dentro de la organización mientras que, una actividad de control externo será aquella desarrollada por fuera de la organización.

En relación con b) quien desarrolle la actividad de control requerirá verificar la condición de independencia para ser considerada un control de auditoría. Esto significa que quien lleva a cabo el control no lo está haciendo sobre una acción desarrollada por sí mismo.

En relación con c) el entorno de control es el ambiente en el cual las personas desarrollan sus actividades y cumplen con las necesidades de control.

En relación con el cliente del contador, son sujetos responsables por el SCI:

a) Relacionados con los propietarios: el director es quien asume responsabilidad por diseñar, implementar y mantener un adecuado sistema de control interno.

En relación con el cliente del contador, son sujetos vinculados con el SCI:

b) Internos relacionados con el director:

- i) Alta gerencia (rinde cuentas ante el director).
- ii) Funciones de soporte (nivel gerencial, rinde cuentas ante la alta gerencia).
- iii) Personal de áreas de control (aplica procedimientos de contralor).
- iv) Personal de áreas jurídicas (verifica conductas de cumplimiento).
- v) Resto del personal (ejecuta procedimientos transaccionales).
- vi) Auditor interno (verifica el cumplimiento de los procedimientos transaccionales y el funcionamiento del SCI).

c) Externos relacionados con el director:

- i) Auditores externos (examinan el sistema imperante a la luz de parámetros profesionales).
- ii) Comités (actividad de asesoramiento sin obligación de rendir cuentas).
- iii) Otros (de acuerdo con los procedimientos regulatorios que definen su objetivo).

Las organizaciones están inmersas en un contexto cambiante y el control no se agota en sí mismo, sino que es un factor dinámico y tendiente el *feedback* (retroalimentación), para impulsar nuevamente el proceso.

Bibliografía

Alario, R. (2022). *La auditoría y su aplicación en Argentina*. Errepar.

FACPCE. (s.f.). *Resolución Técnica N° 53. Modificación de la Resolución Técnica N° 37 Normas de Auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento, certificaciones, servicios relacionados e informes de cumplimiento*. Obtenido de https://www.facpce.org.ar/wpcontent/uploads/2022/02/RESOLUCION_TECNICA_N%C2%B0_53.pdf

Fallo de la Cámara Federal de Mar del Plata en autos "AFIP c/ Kjer, Aníbal Omar s/Ejecución Fiscal – A.F.I.P.", E. F. (11 de 12 de 2020). *C.I.J.* Obtenido de <https://www.cij.gov.ar/sentencias.htmlhttp://www.cij.gov.ar/scp/obj/d/sentencia-SGU-2454916a-fb7a-4ed5-bb19-bcd411dbf4e9.pdf>

Verdinelli, A. (2019). *Vos sos tu propia empresa*. Buenos Aires: Almaluz.

La jornada laboral. Nuevos escenarios

Dra. Sara Graciela Sosa, Profesora Titular de Relaciones Laborales, Licenciatura en Recursos Humanos.

La ley de contrato de trabajo argentina establece que la extensión de la jornada laboral es uniforme para toda la Nación y constituye uno de los temas fundamentales dentro del derecho del trabajo que se proyecta sobre problemas sociales y económicos, que abarcan salud, vida familiar y cultural del trabajador hasta la necesidad colectiva de mantener y desarrollar las fuentes de producción.

Las luchas del movimiento obrero del siglo XIX para limitar la jornada se debieron a que esta era extensa y su único límite lo establecía la falta de luz natural.

Limitar la jornada encuentra su base en razones también de orden biológico, técnico y hasta económico puesto que se afecta la salud del trabajador que lo lleva a disminuir su rendimiento y a elevar la comisión de errores y accidentes que lesionen su integridad, la del entorno y también pérdida en las máquinas y las materias primas. Su limitación es sostenida por todos los actores sociales, por diferentes razones.

Es una necesidad fisiológica y psicológica. Las relaciones familiares, sociales, la diversión y la educación hacen a la vida plena. Jorge Rodríguez Mancini sostiene que "en el Derecho comparado europeo, la actual tendencia consiste en la implementación de políticas de "redistribución del empleo" dirigidas precisamente a permitir que un mayor número de personas sea ocupado, aunque los puestos de trabajo no aumenten, mediante la reducción de la jornada que cumple el trabajador ocupado (sin disminuir el nivel salarial) lo que genera en el empresario la necesidad de efectuar nuevas contrataciones para obtener el mismo resultado. (Rodríguez Mancini, Jorge, Derecho del empleo, en L.L.B.A del 7-5-2012, p.1.

En nuestro país en septiembre de 1929 fue promulgada la Ley de Jornada 11.544. Extensa es su historia y hasta la actualidad y a nivel nacional rige dicha ley y su decreto reglamentario 16.115/33, la ley de contrato de trabajo (L.C.T) y el art.14 bis de nuestra Constitución Nacional que protege al trabajador proclamando la jornada limitada para asegurar condiciones dignas y equitativas de labor.

Argentina, uno de los miembros fundadores de la Organización Internacional del Trabajo ratificó el Convenio 1 sobre las horas de trabajo para la industria, que fija como límite máximo permitido el de 8 hs diarias y 48 hs semanales. Nuestra ley utiliza la conjunción disyuntiva "o" "en lugar "y", autoriza por lo tanto, una distribución desigual de la jornada en tanto ese exceso no sea mayor de una hora diaria (9 horas diarias).

La LCT entiende que la distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador, así como la diagramación de los horarios, se trate de turnos fijos o del sistema rotativo del trabajo por equipo, sin requerir de autorización administrativa previa.

Puede ocurrir que trabajador y empleador, en el marco de un contrato individual, o los sujetos del derecho colectivo fijen límites menores a los legales para la jornada del trabajo.

En España se puso en marcha un proyecto para fomentar la jornada de cuatro días semanales, sin pérdida de sueldo. El Estatuto de los Trabajadores determina que la duración de la jornada será pactada en los convenios colectivos o en los contratos, siendo el límite máximo de 40 hs de trabajo de promedio en cómputo anual.

La primera pregunta es ¿supondría este modelo una reducción del salario de los trabajadores? No se desprende esta intención. La propuesta implica compensar la parte no trabajada con ayudas públicas. Las entidades pioneras en ese país han sido Telefónica que ha aceptado la propuesta de la semana laboral de 4 días, sin embargo, supondrá un recorte efectivo de salarios.

Consum, empresa valenciana, redujo en mayo de 2022 la jornada laboral a la que se sujetaba su plantilla a cinco días, con un máximo de 37 horas y media semanales, ofreciendo dos días de descanso sin afectar el horario comercial. A esto se suma que todos los trabajadores del supermercado dispondrán de un fin de semana (sábado y domingo) cada cinco semanas.

“Desigual”, empresa textil, propuso a sus trabajadores la implantación de una jornada laboral de 4 días, medida que fue aprobada por el 86% de la plantilla. Este modelo se implantó con resultado positivo en empresas de países como Japón (Microsoft), Nueva Zelanda (Perpetual Guardian) o Suecia (Toyota).

Recientemente el gobierno belga anunció una reforma que reduce a cuatro días la semana de trabajo, aunque sin una disminución en la carga horaria ni del salario. El objetivo es que las personas logren una mejor conciliación de la vida familiar y laboral, y que la tasa de empleo para personas de entre 20 y 64 años suba del 71,4%, que estaba en el tercer trimestre de 2021, hasta el 80 por ciento en 2030.

No todas las empresas son iguales. Las pioneras en implantar modelos de reducción de jornada son, mayoritariamente tecnológicas, con mayores facilidades para adaptarse a nuevas fórmulas de organización. Sus primeros datos revelan mejoras en el bienestar laboral de sus empleados y en la productividad. También se ha aludido, para justificar esta medida, a razones medioambientales e incluso a la reducción del gasto en suministros para el empleador (luz, electricidad, agua). Sin embargo, es posible que para algunas empresas (especialmente, en ciertos sectores) los resultados no sean los deseados. Piénsese, por ejemplo, en un PYME ante un competidor directo que trabaje cinco, seis o siete días semanales, o en posibles desajustes con clientes por motivos de horario que no se solventen con turnos rotativos.

La semana laboral de 4 días sin embargo ya es una realidad en Argentina. Unilever la empresa de consumo masivo dueña de marcas como Ciff, Dove, Knorr, Hellmanns, Rexona y Sedal anunció la incorporación de este beneficio para sus empleados.

Se trata de un programa más flexible que se denomina “FlexYVIDA”, más flexible y de fuerte impacto. En este marco decidieron implementar la semana laboral de 4 días para sus colaboradores administrativos, que se aplicará una vez al mes.

Se convierte así en la primera filial de la empresa en Latinoamérica en lanzar esta iniciativa que beneficia a más de 1.200 personas.

Esta propuesta innovadora tiene como objetivo ofrecer nuevas maneras de trabajar, más dinámicas y flexibles, al mismo tiempo continuar mejorando el día a día de trabajo, a través de iniciativas que permiten conectar a sus empleados con lo que más les gusta y potenciarlos con su mejor versión.

Concentrar la semana laboral en 4 días sin reducir la carga horaria tiene ventajas y desventajas en la Argentina. Aquí se trabaja 48hs semanales debiera reducirse esta cantidad de horas y hubo proyectos en este sentido en la Cámara de Diputados.

En síntesis, la reducción de la carga horaria permitiría conciliar la vida laboral y familiar, disminuir el estrés y, por lo tanto, aumentar también la productividad, trayendo como consecuencia, la creación de nuevas fuentes de empleo.

Este tema está íntimamente relacionado con las tareas de cuidado, con la perspectiva de género y su tratamiento, que debe darse en cada convenio colectivo que discutan los actores sociales.

Solo a través de esta herramienta, pacificadora de las relaciones laborales, podrán los y las trabajadoras y sus organizaciones y los empleadores y las suyas, mejorar significativamente el mundo del trabajo.

Bibliografía

Mario E. Ackerman, Ley de Contrato de Trabajo Comentada, 2ª Edición, Rubinzal-Culzoni Editores, 2019.

Bronstein, A. S. (2013). Derecho internacional del trabajo: aplicación del derecho internacional en el ámbito nacional. Astrea.

El embargo de los activos digitales

Cdor. Gabriel Oubiña, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional, Carrera de Contador Público.

Introducción

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) interpuso recurso de apelación en subsidio, contra la resolución en su contra, del juez de grado del 22 de mayo de 2022, que no dio lugar a la solicitud de embargo sobre los activos digitales actuales y futuros que posea el demandado (Kjer, Aníbal Omar), en la cuenta digital de su titularidad con Clave Virtual Unificada (CVU) que provee la empresa Mercado Libre S.R.L., por el monto reclamado en autos de \$79.737,94 más lo presupuestado legalmente para intereses y costas del proceso.

En particular, la AFIP señala que el pedido se sustenta en el hecho que de la información obrante acerca del contribuyente se desprende que opera mediante la plataforma de gestión electrónica o digital Mercado Libre S.R.L., siendo necesaria la autorización judicial del embargo sobre los activos digitales que se registran a fin de no dilatar el cobro del crédito fiscal. En particular, el Banco Central de la República Argentina (BCRA), mediante la Circular “A” Número 6510, de fecha 15/05/2018, dispuso la creación de la Clave Virtual Uniforme (CVU), estableciendo un marco regulatorio para aquellas empresas que sin ser entidades financieras, cumplen una función en la provisión de servicios de pago, permitiendo de esa manera la identificación y rastreo de transferencias de fondos que se realicen entre cuentas a la vista.

Sentencia de la Cámara Federal de Mar del Plata

En consecuencia elevadas las actuaciones, la Cámara Federal de Mar del Plata⁶ en autos “AFIP c/ Kjer, Aníbal Omar s/Ejecución Fiscal – A.F.I.P.”, Expediente FMP 18507/2019, provenientes del Federal de Necochea, Secretaría Civil, resolvió, el 26 de agosto del mismo año, conceder el embargo sobre los activos digitales presentes o futuros que pudiera registrar la cuenta digital correspondiente al demandado en la plataforma de gestión electrónica o digital Mercado Libre S.R.L., hasta cubrir la suma reclamada en autos, más un 15% presupuestado provisoriamente para intereses y costas del proceso.

Para así decidir, consideró que, según el Código Civil y Comercial de la Nación (CCyCN), los bienes presentes y futuros del deudor constituyen la garantía común de sus acreedores (art. 743) y que todos los bienes del deudor están afectados al cumplimiento de sus obligaciones, con excepción de aquellos que el propio Código o leyes especiales declaran inembargables o inejecutables (art. 242). En otras palabras, los activos digitales presentes y futuros que pudiera tener el demandado en la cuenta digital denunciada, en tanto constituyen bienes que integran su patrimonio, y al no existir ley que los declare inembargables o inejecutables, deben cumplir la función de garantía que manda el Código, en este caso frente a los créditos reclamados por el fisco.

A mayor abundamiento, el tribunal de alzada, no advierte motivo legal alguno para denegar el pedido de embargo en cuestión, entendiendo que, por el contrario, el auge de la actividad económica y financiera a través del uso de cuentas digitales –el cual tuvo un crecimiento exponencial con motivo de la pandemia por COVID-19– impone la necesidad de interpretar el derecho de conformidad con las actuales circunstancias, para que el uso de nuevas tecnologías no se constituya en un medio de elusión del cumplimiento de las obligaciones, en fraude de los acreedores. Más aún, continúa indicando la Cámara, con el incipiente marco regulatorio de las denominadas cuentas digitales (Comunicación A – 6510, BCRA⁷, antes indicada), la cual

⁶ Firmado por Alejandro Osvaldo Tazza y Eduardo Pablo Jiménez, ambos Jueces de Cámara y Walter David Pelle, Secretario de Cámara.

⁷ La normativa señala, principalmente, que se dispone la creación de una Clave Virtual Uniforme (CVU) que permita la identificación y trazabilidad de transferencias de fondos que se realicen entre cuentas a la vista cuando, como mínimo, una de ellas pertenezca a una empresa proveedora de servicios de pago, facilitando la interoperabilidad entre cuentas a la vista y servicios de pago. Asimismo, la CVU tendrá un formato compatible con el de la Clave Bancaria Uniforme (CBU), cada CVU estará asociada, entre otros, a un identificador del cliente provisto por el proveedor de servicios de pago.

permite su identificación y en consecuencia, las hace pasibles de ser embargadas⁸.

En la misma línea, la AFIP impone a las empresas que ofrecen dichas cuentas –las denominadas Fintech– el deber de cumplir con un régimen de información relativo a la nómina de cuentas con las que identifica a cada cliente y sus movimientos cuando la operatoria mensual supere determinados montos (Resolución general 4614/2019, art. 3º, de fecha 24/10/2019), como así también exhorta a los representantes del fisco a solicitar en los procesos de ejecución fiscal, entre otras medidas cautelares, el embargo sobre cuentas digitales (Disposición 194/2021 de fecha 30/11/2021, Anexo I “Pautas de gestión en materia de ejecuciones fiscales”, punto 3.1.1 inc. f).

A modo de cierre

El *leading case* originado en la sentencia de la Cámara Federal de Mar del Plata marca un precedente, al permitir poder embargar los activos digitales presentes y futuros existentes en la cuenta digital (billeteras virtuales, fintech o Proveedores de Servicios de pago (PSP), como MODO y BIMO. Además el fundamento de la sentencia abre otros caminos impensados al indicar que “el auge de la actividad económica y financiera a través del uso de cuentas digitales impone la necesidad de interpretar el derecho de conformidad con las actuales circunstancias, para que el uso de nuevas tecnologías no se constituya en un medio de elusión del cumplimiento de las obligaciones, en fraude de los acreedores”. En este sentido, también se encontrarían sujeto a la misma posibilidad (embargo) algunos *exchanges* de criptomonedas que también poseen Clave Virtual Unificada (CVU), otras monedas virtuales o billeteras electrónicas que funcionan como medio de pago, como por ejemplo Ualá o BKR.

Bibliografía

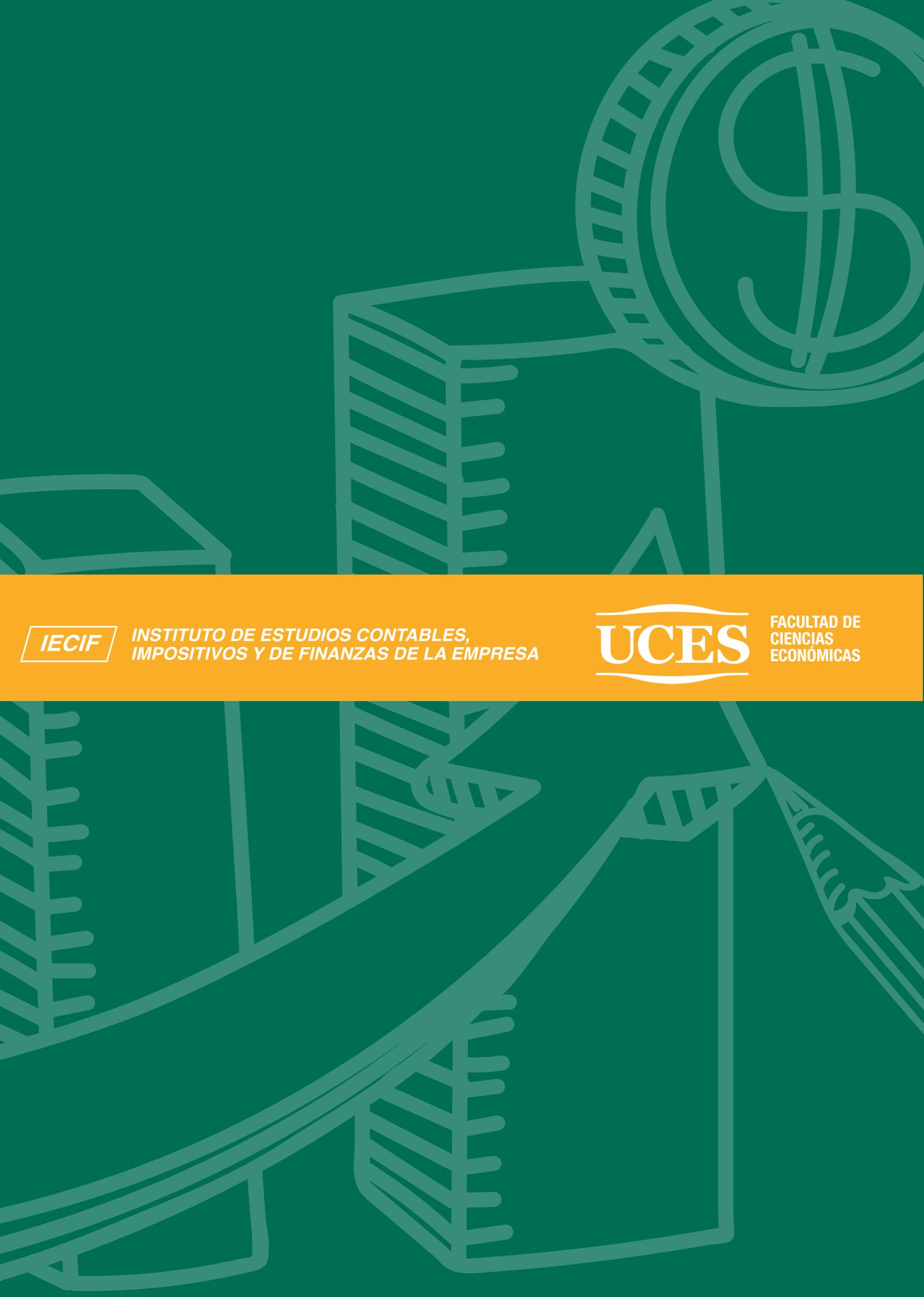
Fallo de la Cámara Federal de Mar del Plata en autos “AFIP c/ Kjer, Aníbal Omar s/Ejecución Fiscal – A.F.I.P.”, Expediente FMP 18507/2019.

⁸ En el mismo sentido, considerando que el marco legal existente (implementación de la CVU) permite la individualización de la cuenta digital a embargar, la cual ha sido debidamente identificada en el escrito de solicitud de embargo resulta conducente proceder al embargo de los activos digitales presentes y futuros existentes en la cuenta digital de titularidad del demandado denunciada por la accionante, a los fines de garantizar y proteger el crédito fiscal reclamado en autos, debiendo arbitrarse los medios necesarios para que los alcances de la cautelar ordenada se limiten hasta cubrir el monto reclamado. Sin embargo, teniendo en cuenta que la actora no acompaña documentación que corrobore el número de la CVU denunciado ni la correspondiente titularidad del demandado, debe ordenarse a la entidad requerida que, previo trabar el embargo, proceda a efectuar dicha verificación (número de CVU y su titular).

⁹ La Resolución General (RG) 4614/2019, titulada “Procedimiento. Herramientas y/o aplicaciones informáticas relacionadas con movimientos de activos virtuales y no virtuales. Regímenes de información. Su implementación” señala en el artículo indicado que los sujetos que administran, gestionan, controlan o procesan movimientos de activos a través de plataformas de gestión electrónicas o digitales, por cuenta y orden de personas humanas y jurídicas residentes en el país o en el exterior, incluidos los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) que ofrecen cuentas de pago, deberán cumplir con un régimen de información con relación a: a) La nómina de cuentas con las que se identifica a cada uno de los clientes, así como las altas, bajas y modificaciones que se produzcan; b) Los montos totales expresados en pesos argentinos de los ingresos, egresos y saldo final mensual de las cuentas indicadas en el inciso a).

La información mencionada en el párrafo anterior se suministrará únicamente respecto de las cuentas en las cuales: 1. Se hubieran registrado, en el período a informar, ingresos o egresos totales, iguales o superiores a PESOS TREINTA MIL (\$30.000), o 2. Los saldos al último día hábil del período mensual informado, resulten iguales o superiores en el mes –en valores absolutos– a PESOS NOVENTA MIL (\$90.000). Deberán considerarse los importes positivos y negativos.

De tratarse de montos expresados en: a) moneda extranjera, deberá efectuarse la conversión a su equivalente en moneda de curso legal, aplicando el valor de cotización –tipo comprador– que, para la moneda de que se trate, fije el Banco de la Nación Argentina al cierre del último día hábil del mes que se informa y b) moneda digital o criptomoneda, deberá efectuarse la conversión a su equivalente en moneda de curso legal, aplicando el último valor de cotización –tipo comprador– que, para la moneda digital o criptomoneda de que se trate, haya fijado el sujeto obligado al régimen, al último día del mes que se informa. El artículo analizado fue sustituido por el artículo 1 inc. a) de la Resolución General N° 5193/2022 de la AFIP B.O. 27/5/2022, con vigencia a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial y resultarán de aplicación para las operaciones realizadas a partir del período mayo de 2022.



IECIF

**INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTABLES,
IMPOSITIVOS Y DE FINANZAS DE LA EMPRESA**

UCES

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**