

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# El valor de las empresas desde la perspectiva de un marco de control interno eficiente

**Autoría:** Romera, David

**Año:** 2016

## ¿Cómo citar este trabajo?

Romera, D. (2016). "El valor de las empresas desde la perspectiva de un marco de control interno eficiente". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14051>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



# El valor de las empresas desde la perspectiva de un marco de control interno eficiente

**ALUMNO: DAVID ROMERA**

**TUTOR: VANESSA WELSH**

**AÑO: JUNIO 2016**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**



## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi esposa (Nerina) por ese optimismo, calidez y alegría que me impulso a seguir adelante en los momentos más difíciles de mi vida y por los días y horas que me aguantó estar en tiempo de cursado y de viaje, estudiando para un examen o para el armado del presente documento. Sin ella no lo hubiera logrado.

A mi familia: papá, mamá, hermanos y abuela, por sus grandes valores, ejemplos de superación constante y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

A mis amigos, que siempre tuvieron palabras de apoyo para mí durante mis estudios.

Por último, quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradezco a mi tutor y asesor, Vanessa Welsh por su paciencia y ayuda constante aún en la distancia.

Gracias a todos ellos.



## RESUMEN

Mantener un buen Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones afecta la imagen de las mismas, generándoles un valor agregado que les permite incrementar su valor de mercado y de esta forma beneficiar a los accionistas y a la propia organización. Para alcanzar este objetivo es necesario que la organización implemente ciertas herramientas. Una de estas herramientas es crear un marco de control interno eficiente, el cual abarque todos los procesos de negocios operativos y todos aquellos que gestionen el ambiente de las TICs. Implementar un eficiente marco de control interno, requiere desarrollar recursos y actividades de control que son considerados de naturaleza intangible en la información financiera.

Estos activos intangibles son uno de los principales factores de éxito de una empresa, dado que se considera que son importantes en toda decisión estratégica de la compañía, por lo tanto la presente tesis busca responder la siguiente pregunta: ¿Las estrategias del marco de control interno en el Gobierno Corporativo, en especial con los temas relacionados a: procesos de negocios y TICs, están siendo tenidos en cuenta como indicadores del valor de la empresa? Para esto se pretende identificar al capital intelectual que interviene en estos aspectos y las prácticas comunes en las formas de evaluación de los mismos.

El objetivo es analizar si un marco de control interno claro y controlado, en donde se incluya el concepto de gobierno corporativo en los procesos de negocios y en las TICs, de forma eficiente, deben ser tenidos en cuenta como herramientas de creación de valor en las empresas y no como gestoras de gastos dentro de las mismas. De esta forma es que se considera que las empresas deben integrar en su estrategia organizativa el diseño e implementación de iniciativas de gestión del conocimiento, medición del capital intelectual, y elaboración de Informes de Capital Intelectual de los conceptos antes mencionados. Estas actividades deben constituir parte de la empresa, y no ser interpretadas como un hecho excepcional.

La metodología empleada a fin de responder estos interrogantes se basó en el estudio de casos a partir de encuestas, entrevistas y análisis de los estados financieros de empresas en la industria vitivinícola de la Provincia de Mendoza. Adicionalmente se analizaron estudios realizados sobre los beneficios que aportan a las organizaciones tener un adecuado y eficiente marco de control de Gobierno Corporativo.

Los resultados obtenidos del análisis de los distintos instrumentos que se utilizaron para recopilar información, nos demuestran que a pesar de que se considera que lograr un buen marco de control interno dentro de la organización puede ser una herramienta eficaz para crear valor y de esta forma generar empresas más competitivas y valorizadas en el mercado, no se están mostrando y analizando adecuadamente los recursos intangibles que se utilizan para su desarrollo dentro de los estados financieros de las empresas, por lo que se obtiene una medición contable que no es objetiva del tema y por lo tanto las empresas lo están considerando como



una herramienta que genera un gasto no productivo, cuando la realidad del concepto de un buen gobierno corporativo demuestra lo contrario.

**PALABRAS CLAVE:** Creación de valor - Gobierno Corporativo - Tecnología de la Información y Comunicación (TICs) – Control Interno - Procesos de Negocios - Capital Intelectual - Control y Gestión del Riesgo - Industria Vitivinícola en Argentina / Mendoza



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	11
CAPITULO I: DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL “GOBIERNO CORPORATIVO” DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	11
1.1. Evolución del concepto de “Gobierno Corporativo” .....	11
1.2. Beneficios del Gobierno Corporativo .....	15
1.3. Gobierno Corporativo y Control Interno .....	15
1.4. Primeros pasos hacia una estructura de Gobierno Corporativo .....	19
1.5. Gobierno Corporativo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).....	20
CAPITULO II: DEFINIENDO EL CONCEPTO DE INTANGIBLE, CAPITAL INTELECTUAL O CONOCIMIENTO ¿ACTIVOS? .....	25
2.1. Concepto de Capital Intelectual .....	25
2.2. Nuevos paradigmas en la evolución de intangibles dentro de la economía moderna.....	27
2.3. ¿Qué situación encontramos en Argentina?.....	29
CAPITULO III: ACTIVOS INTANGIBLES DENTRO DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA .....	31
3.1. Intangibles dentro de la contabilidad financiera internacional .....	31
3.2. ¿Qué situación encontramos en Argentina?.....	32
CAPITULO IV: GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL .....	36
CAPITULO V: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL MARCO DE CONTROL INTERNO .....	43
CAPITULO VI: GESTIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS DE ARGENTINA, COMO PARTE DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
CAPITULO VII: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS USADOS.....	53
7.1 Análisis de resultados de las Encuestas.....	53
7.2. Análisis de las Entrevistas.....	65
7.3. Análisis de la documentación de las empresas (Estados Financieros).....	68
7.4. Análisis de documentación general sobre GC .....	70
CONCLUSIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO .....	78

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran ante la necesidad constante de mejorar su situación financiera, generando de esta forma beneficios tangibles para sus accionistas. Para esto las organizaciones necesitan generar herramientas que desarrollen oportunidades de creación de valor dentro de la misma, permitiéndoles ser eficientes en la operatoria diaria de sus procesos y optimizando todos sus recursos para alcanzar dicho fin.

Esto es logrado bajo el concepto de una buena administración de su Gobierno Corporativo. Ante esta situación, una de las herramientas que pueden ser aplicadas, es la de lograr un adecuado y eficiente marco de control interno que regule todos sus procedimientos, actividades y controles dentro de sus procesos de negocios operativos de la organización, incluyendo la administración y gestión del ambiente de TICs.

Lograr un adecuado y eficiente marco de control interno, requiere que las organizaciones destinen al desarrollo del mismo, todo tipo de recursos, ya sea de naturaleza tangible, como es por ejemplo: personal, recursos tecnológicos, infraestructura, entre otros; y los recursos del tipo intangible, como por ejemplo: tiempo, expertice (know-how) del personal, entre otros; que en definitiva en su conjunto permiten lograr un producto dentro de la organización que es el de crear normativas, procedimientos y controles que sean los encargados de administrar un adecuado marco de control y de esta forma, permita disminuir cualquier tipo de riesgo inherente que afecte el correcto funcionamiento de la misma y que por consiguiente pudiera afectar su valor de mercado. Por lo tanto es necesario poder medir todos estos elementos en el conjunto de los activos tangibles e intangibles que posee la organización. Tener una adecuada medición nos va permitir tener una mejor precisión del valor de mercado.

Analizando los intangibles específicamente, se considera importante los sistemas de control interno tanto para los procesos de negocio como para el ambiente de TICs, como parte de un capital intelectual que debe ser considerado en todo proceso de valorización de la organización. Lo que sucede con habitualidad es que este proceso no se está realizando adecuadamente.

En este sentido PwC Argentina (Price Waterhouse Cooper) describe *“Comúnmente, en toda auditoría de Compra/Due Diligence<sup>1</sup> o solamente en los procesos de valoración de empresas de diversos rubros y tamaño, se evalúan aspectos importantes como la situación financiera de la sociedad, su situación legal, previsional y fiscal, pero en escasas o nulas ocasiones se verifica la confiabilidad del sistema de control interno que posee la empresa, tanto para sus procesos de negocio como para su ambiente de TICs.*

---

<sup>1</sup> Due Diligence: procedimiento de control que puede ayudar a identificar y focalizar la atención en factores del negocio que serán críticos para el éxito de todas las partes involucradas en una adquisición. Tanto compradores o vendedores, necesitan asegurar que la información financiera que poseen sea tan precisa como sea posible, no solo para evitar pagar demasiado (o en el caso de un vendedor de recibir muy poco a cambio) pero también para asegurar que sus objetivos de gobernabilidad y administración del riesgo sean cumplidos. PwC Argentina 2012.



*Las empresas actualmente poseen las siguientes características: sistemas cada vez más complejos, confianza en información producida por los sistemas, énfasis en control interno, automatización creciente de tareas y controles y requerimientos externos para cumplimiento de control interno (SOX, entre otros); por lo tanto los recursos y procedimientos que las sociedades destinan para la organización y gestión de dichas características no acaban de reflejarse correctamente en los estados contables/financieros de las mismas y por lo tanto podría no reflejan adecuadamente el valor de mercado”, PwC Argentina (Price Waterhouse Cooper), 2012.*

Estas situaciones pueden ser analizadas, controladas y gestionadas dentro de lo que se denomina el concepto de eficiencia y eficacia de “Gobierno Corporativo”. La literatura actual referida al tema, considera que podemos referirnos a tres niveles distintos de gobierno dentro del marco conceptual de una empresa, en concordancia con lo establecido por la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de la Información (ADACSI), bajo las siglas en inglés (ISACA), podemos detallar que los niveles antes mencionados son los siguientes:

1- Gobierno Corporativo (Marco conceptual: COSO)

En este nivel se pretende analizar todo lo relacionado a la confiabilidad del sistema de control interno de los procesos de negocios de la empresa, bajo la premisa de proveer una estructura que permita determinar los objetivos estratégicos (Financieros, Contables y Operativos) de la Organización y supervisar el rendimiento de los mismos, a fin de asegurar que los objetivos sean cumplidos. OCDE (2004)

2- Gobierno de la TIC (Marco conceptual: ISO 38500 – COBIT / ITIL)

En este nivel se pretende analizar los temas específicos del marco de control interno a la toma de decisiones y la alta responsabilidad para favorecer un comportamiento deseable en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), dentro de las empresas. MIT/Sloan School of Management (2004)

3- Gobierno de la Seguridad de la Información y Tecnologías afines (Marco conceptual: ISACA – CISM)

Este nivel intenta establecer y mantener un marco de control interno que provea garantía de que las estrategias de seguridad de la información están alineadas con los objetivos del negocio y que sean conformes a las leyes y regulaciones aplicables de cada país. ISACA/CISM (2002)



Por lo tanto en esta investigación se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) ¿El ambiente de control de TICs y el ambiente de control en los procesos como: compras, ventas, cuentas por pagar/cobrar, sistemas de gestión, entre otros pueden ser considerados intangibles?
- 2) ¿Estos intangibles están siendo actualmente reconocidos en la información financiera de la organización?
- 3) ¿Existe la conciencia en las organizaciones de que estos intangibles son reales indicadores del valor total de la empresa?

Como objetivo general se ha propuesto: Profundizar el estudio de los recursos intangibles basados en el conocimiento, estableciendo el marco conceptual junto con la metodología práctica necesaria para que la empresa explote su capital intelectual al optimizar su marco de control interno en sus procesos de negocios y en el ambiente de TICs.

Como objetivos específicos:

- Objetivo 1: Describir los principales conceptos relacionados con los sistemas de control interno, dentro de un Gobierno Corporativo, resaltando la importancia de los mismos para la generación de valor en la empresa.
- Objetivo 2: Describir los principales conceptos relacionados a la consideración de Intangibles, Conocimiento o Capital Intelectual.
- Objetivo 3: Relevar las normas de información financiera aplicables en la actualidad sobre el tema.
- Objetivo 4: Relevar modelos de gestión de estos intangibles que mejor se adapten a las características de estos activos.
- Objetivo 5: Identificar y describir los aspectos claves al momento de evaluar estos conceptos, como parte del capital intelectual que interviene en el mismo.
- Objetivo 6: Analizar el grado de conciencia que se tiene en las organizaciones en relación con la importancia de las buenas prácticas de control interno eficiente dentro del Gobierno Corporativo de la organización.

Si bien esta ausencia de valoración se da en general en todo tipo de empresas y sectores, en esta investigación en particular se abordó la industria vitivinícola de Mendoza, Argentina.

La razón por la cual se elige la industria se centra en la complicada situación económica que atraviesa la misma actualmente; en donde los costos de las organizaciones se encuentran muy elevados, generando que existan numerosas ventas de bodegas locales o pequeñas a multinacionales o bodegas de gran envergadura, llegando incluso al caso extremo del cierre de las mismas.

Se considera oportuno plantear el tema de la presente tesis dado que de la misma surge una herramienta para crear valor en las organizaciones, ya sea por medio de la optimización de sus



procesos de control interno que les permitan disminuir los costos operativos o bien para la creación de un mayor valor económico de venta. Es por esto que el foco de análisis empírico va a estar centrado en dicha población.

La metodología utilizada para el estudio de la tesis va a incluir: Encuestas y entrevistas con personal jerárquico Administrativo / Contable de las distintas empresas y análisis de documentación de la misma, por medio de los estados financieros.

Adicionalmente se han relevado distintos estudios realizados a nivel global (los cuales se encuentran plasmados en el marco conceptual de la presente tesis) de modo de demostrar la importancia que el GC y sus componentes han tomado en el mercado internacional.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: El primer capítulo define el concepto de Gobierno Corporativo (GC) en las organizaciones, detallando las distintas características a considerar en su implementación y las posibles herramientas que existen actualmente en el mercado para desarrollarlo. Adicionalmente se definen los conceptos de: Control Interno, Riesgos y TICs que son variables importantes a ser consideradas en todo buen GC.

En el segundo capítulo, se definen los conceptos de intangibles, capital intelectual y conocimiento, identificando modelos que analizan el tema. Adicionalmente se describe la evolución de los nuevos paradigmas que revolucionan las formas clásicas de considerar la medición de este tipo de activo, agregando nuevos elementos que las organizaciones no están contemplando en su valorización dentro de los estados financieros y están afectando la correcta toma de decisiones por parte de la dirección general.

En el tercer capítulo, se detalla el tratamiento de los activos intangibles bajo las normas de información financiera / contables, especificando los cuerpos normativos que rigen a nivel mundial sobre el tema y la situación específica dentro de la Argentina. Demostrando que ciertos activos no pueden ser reconocidos, no porque se dude de su existencia (la misma norma lo reconoce), sino por expresa mención de las normas al no poder ser medidos en forma objetiva y por separado.

En el cuarto capítulo, se definen los modelos de gestión que actualmente existen en el mercado para el tratamiento del capital intelectual, demostrando que el marco de control interno de un Gobierno Corporativo eficiente, puede formar parte del Capital Intelectual a ser analizado, contemplando de esta forma la medición real del mismo y pudiendo ser mostrados en los estados financieros como un activo que genera valor cuando es bien implementado.

En el quinto capítulo, relacionamos los conceptos analizados sobre una administración eficiente del GC que deben ser tenidos en cuenta al momento de construir el valor total de una empresa, considerando la necesidad de desarrollar marcos de control interno adecuados, establecer procedimientos de control debidamente formalizados y publicados para todo el personal de la



organización, con la intención de mitigar cualquier tipo de riesgo que pueda afectar la operatoria normal de la organización.

En el sexto capítulo, se describen las normativas existentes en Argentina respecto a la regulación de estos temas dentro de la industria vitivinícola en Argentina y específicamente en la provincia de Mendoza, concluyendo en qué situación se encuentra actualmente.

Por último, en el séptimo capítulo, exponemos el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados para la recolección de información que permiten sustentar la conclusión del presente trabajo. Dichos instrumentos son: encuestas, entrevistas, verificación de información de los estados financieros de las empresas y por último la inspección de estudios de casos referidos a la situación del Gobierno Corporativo a nivel internacional.



## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO I: DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL “GOBIERNO CORPORATIVO” DENTRO DE LAS EMPRESAS

A raíz de los acontecimientos que se generaron a finales del 2001 en Estados Unidos, cuando se dio una gran crisis de confianza en el mercado de valores derivado de los escándalos de grandes empresas como ser el caso de Enron o WorldCom, quienes manipulaban información financiera con la finalidad de presentar a los inversionistas una situación que no correspondía a lo que realmente estaba viviendo la sociedad, los entes reguladores y los gobiernos, se vieron en la necesidad de crear algún mecanismo de control.

Ante estas deficiencias que presentaron las organizaciones al momento de dejar de lado la ética y la regulación, poniendo en duda la transparencia y la confiabilidad de la información financiera/contable que se le presentaba, surge el concepto de Gobierno Corporativo (GC), ante una necesidad por parte de los accionistas para conocer el estado que guardaba su inversión, es decir, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero, cuáles eran las expectativas a futuro y lo más importante de todo era entender y conocer cuáles eran los manejos, prácticas y políticas de la dirección general para alcanzar una buena administración financiera, social y operativa del negocio.

#### 1.1. Evolución del concepto de “Gobierno Corporativo”

El origen de un buen GC se puede referir a la dualidad que existe entre los conceptos de: propiedad y de control.

Desde 1983 se plantearon dos funciones claramente delimitadas en el manejo empresarial: la propiedad y el control (Fama & Jensen, 1983). Si el administrador (agente) no es dueño, las consecuencias de su gestión no tendrán repercusiones económicas directas en su propio patrimonio, sino en el de los propietarios de la compañía<sup>2</sup>, de esto se desprenden dos análisis posibles: por un lado entender que se puede dar el caso en el que el administrador ponga poco empeño en la realización de su cometido y por otra parte, en la relación entre agente (administrador) y principal (propietario) se parte del supuesto de que es el último quien tiene la autoridad efectiva por tratarse del dueño.

Sin embargo esto no es completamente cierto, en la medida en que el propietario está transfiriendo la autoridad al agente, es este quien tiene la autoridad y el conocimiento de la organización en el día a día, por lo tanto, para el propietario es más complejo analizar si sus

---

<sup>2</sup> “Los directores de estas compañías (públicas), siendo los gerentes del dinero de otros más que del suyo, probablemente no cuidarán esos recursos con la misma vigilancia que los socios de un partnership lo hacen sobre sus propios recursos” (La Riqueza de las Naciones). Adam Smith, 1776. Obtenido de: Andrés Borenstein - MBA 2013 UTDT – Management & Negocio – Clase #4 – AB pp21.

decisiones son las correctas o no desde lo operativo. En este sentido surge el concepto de la Teoría de Agencia<sup>3</sup>.

Con la teoría de agencia es que se comienza a plantear una necesidad de optimizar las tareas organizacionales, logrando un mayor bienestar para los propietarios; en este sentido el concepto de Gobierno Corporativo nace para solucionar (entre otros) los asuntos de falta de responsabilidad de los administradores, ausencia de transparencia, rendición y calidad de la información que se presenta, en este sentido Shleifer y Vishny 1997, plantean en su análisis la importancia de la protección legal de los inversores y propietarios dentro del Gobierno Corporativo. Fue a partir de la década de los 70's, con la consolidación de mercados financieros globales y la paulatina adopción del neoliberalismo, que el término y su campo de estudio comenzaron a cobrar mayor popularidad<sup>4</sup>.

En concordancia con lo establecido por OCDE (2004) en su publicación "Principios de Gobierno Corporativo", Gobierno Corporativo (GC) es un conjunto de procesos, políticas y leyes que afectan la forma en la que una corporación es dirigida, administrada o controlada, describiendo la relación entre los grupos de interés, como ser: los empleados, la gerencia y el directorio. Adicionalmente incluye otras relaciones como ser el caso de: proveedores, cliente, bancos, entes reguladores y la comunidad".

En este sentido empresas líderes en servicios de auditorías o consultorías como ser el caso de KPMG, 2012, lo definen como *"una herramienta que promueve una gestión empresarial en un esquema de anticipación y manejo de riesgos, en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados en el desarrollo de una empresa –proveedores, clientes, bancos, etc.-. Por esta razón, los reguladores alrededor del mundo buscan con mayor frecuencia, que las empresas gestionen su operación dentro de un adecuado marco de Gobierno Corporativo que promueva la identificación y comunicación de eventos de alto impacto para la empresa, y así tomar acciones que promuevan la reducción de impactos negativos y aprovechar oportunidades de negocio"*<sup>5</sup>.

La definición incluye diversos aspectos. Por un lado, debe asegurar el "accountability (rendición de cuentas)" de la organización y los mecanismos que permitan reducir o eliminar los riesgos identificados. Por otro lado, es responsable por la eficiencia económica de la gestión estratégica de la compañía y su impacto sobre la creación de valor para los accionistas.

Por lo tanto, la OCDE, uno de los pocos organismos con reconocimiento internacional en el tema emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus "Principios de Gobierno Corporativo" en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma y regulan al concepto que es utilizado por los países

---

<sup>3</sup> "La teoría de agencia dice que debido a que la gente persigue sus propios intereses, surgen conflictos de intereses cuando esas personas se involucran en emprendimientos cooperativos". Obtenido de: Andrés Borenstein - MBA 2013 UTDT – Management & Negocio – Clase #4 – AB pp21.

<sup>4</sup> Harvard Business Review, "Corporate Governance 2.0", Estados Unidos, 2015, obtenido de: <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0> . Fecha de recuperación: Marzo 15, 2016

<sup>5</sup> KPMG (2012) "Gobierno Corporativo", obtenido de: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Gobierno-Corporativo.pdf>. Fecha de recuperación: Marzo 15, 2016



miembros y algunos otros en proceso de serlo. Estos principios contemplan que el marco de GC debe<sup>6</sup>:

1. Proteger los derechos de accionistas.
2. Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
3. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
4. Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
5. Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
6. Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Este concepto es el resultado de una evolución a lo largo del tiempo por diferentes protagonistas que tomaron el tema y lo fueron construyendo. La figura N°1 muestra los datos históricos más importantes que se relevaron respecto al tema de GC:

---

<sup>6</sup> Conforme a lo expresado en los principios descriptos, la OCDE (2004), aclara que No existe un modelo único de gobierno corporativo. El trabajo realizado tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros, e incluso en el seno de la Organización, ha servido para identificar algunos elementos comunes que subyacen al buen gobierno corporativo. Los Principios toman estos elementos como referencia, y han sido formulados para que abarquen los diferentes modelos existentes.



FIGURA 1

## EL GOBIERNO CORPORATIVO, UNA PRACTICA EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Año	Contexto	Aspectos Principales
1985	Treadway Commision	Se crea en Estados Unidos la Comisión Nacional para la emisión de Informes Fraudulentos, conocida como la Treadway Commision.
1992	Informe Cadbury	Es un "Código de buen gobierno" creado en Reino Unido al cual debían adherirse las empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores de Londres. Una de sus recomendaciones proponía instaurar un Comité de Auditoría compuesto por miembros independientes.
1992	Marco Conceptual Integrado de Control Interno (COSO, por sus siglas en inglés)	Se crea un informe que define el "control interno" de una organización y también se detalla un estándar en el cual las empresas pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.
1998	Código Combinado en Gobierno Corporativo	El cumplimiento de este código es obligatorio para todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Londres. Entre sus definiciones destaca que los Directorios deben mantener un sistema de control interno fuerte, que salvaguarde las inversiones de los Accionistas y los activos de las organizaciones.
1999	Principios básicos de Gobierno Corporativo de la OCDE	Principios básicos que cubren y estandarizan controles en seis áreas clave: transparencia y eficacia de GC; los derechos de los Accionistas; el trato equitativo de los Accionistas; el papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo; la revelación y la transparencia de la información corporativa relevante; así como las responsabilidades del Consejo de Administración.
2002	Ley "Sarbanes-Oxley" (SOX)	Esta Ley nació en Estados Unidos en respuesta a los escándalos corporativos que condujeron a la quiebra de dos empresas que eran referencia de su sector (Enron y WorldCom). Esta ley monitorea los riesgos de las empresas que cotizan en los mercados bursátiles e introduce responsabilidades penales a los administradores y ejecutivos. La finalidad de la misma era regular el marco de control interno de las empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores de EEUU <sup>7</sup> , en donde el texto legal abarca temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los Directivos, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores. En dicha ley, dentro del título 3, sección 302 de la misma, se introduce el concepto de "responsabilidad corporativa". Estableciendo que los reportes que la empresa entrega a la Securities and Exchange Commission (SEC) deben estar "certificados" por parte del CEO o ejecutivo principal (en Argentina el Gerente General) y el CFO (Gerente de Finanzas), y los hace responsables por el establecimiento, mantenimiento y evaluación de los controles internos y procedimientos de toda la información revelada al público en general. De este modo, la administración debe implantar los controles internos y procedimientos que aseguren que dicha información cumple con tales controles.
2004	Primera actualización de los principios básicos de Gobierno Corporativo de la OCDE	Se definen claramente las responsabilidades y derechos de los Accionistas y terceros interesados; las situaciones de conflicto de interés; la independencia y responsabilidades del auditor; la importancia de contar con un mecanismo de protección a los informantes que denuncien comportamientos no éticos; y las responsabilidades fiduciarias del Consejo de Administración.
2015	Segunda actualización de los principios básicos de Gobierno Corporativo de la OCDE	Provee actualizaciones sobre temas clave de Gobierno Corporativo siendo los mismos; derechos de los Accionistas, remuneración ejecutiva y revelación de información financiera.

Fuente: Elaboración Propia

<sup>7</sup> Es aplicable a todas las empresas que están registradas en la New York Stock Exchange (NYSE) y la National Association of Securities Dealers by Automatic Quotation, conocida como NASDAQ, y bajo la supervisión de la Securities and Exchange Commission (SEC). También rige para todas las empresas extranjeras que cotizan en dichas bolsas de valores, incluyendo a la casa matriz, las subsidiarias y afiliadas. En el caso de Argentina, quedan afectadas a dichas normativas, todas aquellas empresas que transen títulos de deuda o capital en las bolsas mencionadas, o que sean subsidiarias o filiales de empresas que cotizan en Estados Unidos.



## 1.2. Beneficios del Gobierno Corporativo

En línea con los principios planteado por la OCDE y los beneficios sostenibles planteados por la 3ra Encuesta de Gobierno Corporativo realizada por PwC México<sup>8</sup>, adaptar las mejores prácticas de GC puede traer grandes beneficios a las empresas, destacamos algunas de las más relevantes:

- Asegura la protección del patrimonio de los dueños o accionistas: Implementar GC contribuye a la supervivencia y trascendencia del negocio de manera sostenible.
- Acceso a las mejores condiciones de financiamiento: Las instituciones financieras muestran tener mayor confianza para colocar recursos en empresas institucionalizadas. Asimismo pueden acceder a fuentes no convencionales de financiamiento.
- Distribuye la responsabilidad de la gestión: El GC ayuda a dar pluralidad a las decisiones de negocio. La responsabilidad no recae en una sola figura, pues dota de facultades de participación a órganos colegiados, que fortalecen los argumentos para las decisiones que dictarán el rumbo de la empresa.
- Incorpora ordenadamente a las nuevas generaciones: El GC incorpora ordenadamente a las nuevas generaciones de las empresas y auxilia a responder ante la falta de directivos clave. Para ello, evalúa correctamente la capacidad de los familiares para desempeñar las funciones que llevarán a cabo en el negocio, ya sea como dueños/Accionistas o como Administrador/Director General.
- Da flexibilidad al negocio: El GC apoya a las compañías a mantener flexibles las estructuras del negocio. No todo está escrito sobre piedra, es posible evaluar y negociar ciertas decisiones.
- Protege al negocio de posibles fraudes: El GC incorpora mecanismos y controles, que permiten a las empresas poner especial atención en las operaciones más relevantes y sensibles del negocio, a través de instrumentos eficaces de vigilancia.

## 1.3. Gobierno Corporativo y Control Interno

Es importante resaltar que la gestión del riesgo, la comunicación y cumplimiento de políticas son temas intrínsecos que deberán ser supervisados y monitoreados dentro de los conceptos analizados de GC. Es por esto que es necesario definir un *framework (marco conceptual)* de Control Interno que sea la herramienta válida y concreta con la cual se les permita a los mandos altos, medios y bajos de las organizaciones administrar de manera eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del marco de GC de la organización (Williams, 2007).

---

<sup>8</sup> Tercer Encuesta de Gobierno Corporativo en México (2015), obtenido de: <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/3ra-encuesta-gobierno-corporativo.html>. Fecha de recuperación: Abril 6, 2016

En este sentido se define qué, Control Interno: es un proceso efectuado por el directorio de una entidad, la gerencia y otros miembros del personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de objetivos:

- Confiabilidad en la preparación de informes.
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Es importante aclarar, que el concepto de “Riesgo” puede significar diferentes aspectos para diferentes personas, organizaciones, industrias; por lo tanto, se considera necesario integrar estas distintas visiones dentro de un marco en donde se establezca una definición única, se identifiquen los componentes que lo conforman, y se describan los conceptos claves.

En este sentido, proponemos la utilización del *framework* de Control Interno con mayor consenso entre las organizaciones como ser el caso de COSO<sup>9</sup>. De acuerdo a lo mencionado anteriormente en la descripción de la línea de evolución del concepto de GC, en 1992, se emitió un framework sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización (COSO).

Tiempo después, COSO emitió otro documento, denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework”<sup>10</sup>, y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos. El COSO II vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de riesgos, COSO inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por PricewaterhouseCoopers (PwC) y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades que patrocinaron a COSO.

El *framework*, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común y provee guías para ser más eficientes las tareas. Se describen a continuación las mismas:

---

<sup>9</sup> El “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Fue fundado en 1985 para patrocinar a la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting” (conocida como la “Treadway Commission”) y se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos: la “American Accounting Association” (AAA), el “American Institute of Certified Public Accountants” (AICPA), el “Financial Executives International” (FEI), el “Institute of Internal Auditors” (IIA), y la “National Association of Accountants”, hoy convertida en el “Institute of Management Accountants” (IMA). El Comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

<sup>10</sup> En español, “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado”.

- 1- Ambiente interno: establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos.
- 2- Establecimiento de objetivos: los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que puedan afectar a su normal desarrollo.
- 3- Identificación de eventos: tanto internos como externos que afectan a los objetivos de la entidad.
- 4- Evaluación de riesgos: se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar la forma de ser gestionados.
- 5- Respuesta al riesgo: las posibles respuestas – evitar, aceptar, reducir o compartir – los riesgos.
- 6- Actividades de control: las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos son eficaces.
- 7- Información y comunicación: la información relevante se identifica, capta y comunica para que el personal pueda afrontar sus responsabilidades.
- 8- Supervisión: la supervisión se lleva a cabo mediante actividades de la dirección o evaluaciones independientes.

**Figura N° 2:** Representación Gráfica del modelo COSO II



Fuente: COSO ERM, extraído del reporte ejecutivo puesto a disposición por el organismo creador COSO<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Executive Summary) – Septiembre 2004 [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf). Fecha de recuperación: Abril 6, 2016



La relación entre los diferentes conceptos graficados en la Figura 1, se puede explicitar describiéndolos de la siguiente manera: las cuatro categorías de objetivos están representadas por las columnas verticales descritas a continuación:

1. Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad brindando apoyo.
2. Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
3. Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
4. Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales, explicados anteriormente como parte de los componentes a ser considerados y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo (Subsidiarias, Unidad de Negocios, Divisiones de Negocios y Entidad). Esta matriz tridimensional refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos de una organización o bien por categoría de objetivos, por componente, por unidad de negocio o por cualquier subconjunto de ellos.

Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión de riesgos corporativos en una entidad es óptima cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz, o en otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

Cuando se determina que la gestión de riesgos corporativos es eficaz para cada uno de los ocho componentes, dentro de cada una de las cuatro categorías de objetivos y para cada una de las unidades de negocio de la organización, lo que se intenta decir es que:

- la dirección tiene la seguridad razonable de que conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos;
- la dirección también conoce el nivel de logro de los objetivos operativos, siempre con un grado de seguridad razonable;
- la información generada por la entidad es fiable;
- se cumple con las leyes y las normas aplicables.

Es importante destacar que siempre hablamos de un grado de “seguridad razonable” debido a que la gestión de riesgos corporativos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la connivencia, o la posibilidad de fallas por error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta.



## 1.4. Primeros pasos hacia una estructura de Gobierno Corporativo

Acorde a lo expuesto por Berglof & Thadden (1999) y los “Principios de Gobierno Corporativos” definidos por la OCDE, luego comprobando en su “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina<sup>12</sup>, la implementación de un buen marco de control dentro de GC va a depender de diversos factores como ser el marco legal y regulatorio, la estructura de la participación accionaria, el tamaño de la empresa, la motivación para las mejoras, la fase de desarrollo en que se encuentra la empresa y su cultura y tradición corporativa. Es por este sentido que se entiende que no existe un único modelo de GC a ser aplicado.

Las acciones para mejorar el GC se centran en lograr el compromiso de los líderes de la empresa con el buen gobierno, fortalecer la función y las responsabilidades del directorio, mejorar el entorno de control, fomentar la divulgación de información y la transparencia y proteger los derechos de los accionistas.

Acorde a lo expresado por el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)<sup>13</sup>, las prácticas más recomendadas para el armado de un buen GC pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

- Formalización de las políticas de gobierno corporativo: códigos y directrices
- Funcionamiento del directorio y relación con la gerencia ejecutiva
- Fortalecimiento de los derechos de los accionistas
- Mejora del entorno de control (Objetivo de la Tesis)
- Transparencia y divulgación de la información
- Garantía de la sostenibilidad del negocio

---

<sup>12</sup> El “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica, fue desarrollado por la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, un foro que reúne a creadores de política, reguladores, líderes comerciales, inversionistas y expertos de la región, así como a contrapartes de los países de la OECD. Utilizando los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, como un marco de trabajo conceptual para su análisis y discusión, el “White Paper” examina la importancia de un buen gobierno corporativo para la región, discute las tendencias y características particulares de ésta y, fija las recomendaciones de la Mesa Redonda y prioridades para reforma. Iniciada en el año 2000, la Mesa Redonda desarrolló este “White Paper” a través del curso de cuatro reuniones celebradas en Brasil (2000), Argentina (2001), Méjico (2002) y Chile (2003), así como a través de contactos continuos entre las reuniones.

<sup>13</sup> Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF): El Foro Global de Gobierno Corporativo es un fondo fiduciario de la Corporación Financiera Internacional que recibe recursos de múltiples donantes y que tiene su sede en el Servicio de Asesoría de la IFC. El Foro fue fundado conjuntamente por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 1999. A través de sus actividades, el Foro intenta impulsar al sector privado como motor de crecimiento, reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras de las economías en desarrollo y en transición, y ofrecer incentivos para que las empresas inviertan y funcionen en forma eficiente y socialmente responsable. El Foro patrocina iniciativas locales y regionales para corregir deficiencias en materia de gobierno corporativo en los países de bajos y medianos ingresos, en el marco de programas nacionales o regionales más amplios de reforma económica. Además de la IFC, actualmente, el Foro está financiado por los gobiernos de Austria, Francia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos y Suiza.

Estas categorías son las que por medio de la herramienta que brinda el “*framework*” del marco conceptual COSO debemos responder por medio del análisis del ambiente de control interno de cada una de las organizaciones, efectuando un análisis de cada uno de los componentes mencionados en la matriz tridimensional expuesta en la Figura N°2.

### 1.5. Gobierno Corporativo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)

El gobierno de TICs es un componente del GC de la organización que persigue obtener el máximo valor de las TICs en las organizaciones, buscando el alineamiento estratégico de las TICs con el negocio, gestionando riesgos de forma acotada, recursos de forma eficiente y supervisando el rendimiento de las mismas (CIMA e IFAC, 2016) <sup>14</sup>.

En 2004, Weill y Ross dan un paso más, describen e identifican seis activos clave que soportan el comportamiento organizacional y las estrategias de la Dirección Ejecutiva dentro del contexto de GC en la organización. Los mismos son:

- Activos financieros.
- Activos físicos.
- Recursos humanos.
- El esquema de relaciones de la organización.
- Propiedad intelectual.
- **La información y las TICs.**

Ante esta situación Weill y Ross, entienden que uno de los activos claves en el cual se soporta toda la gestión y administración del GC son la Información y todos los recursos que la administran, como ser el caso de las TICs. En este sentido las mismas deben ser controladas y reguladas por el marco conceptual de “Gobierno Corporativo de las Tecnologías de la Información (TI) o TICs”

Vale recordar, de acuerdo a los conceptos vistos de GC, que en toda organización debe existir una sinergia de administración y controles correctamente formalizados bajo procedimientos establecidos entre Accionistas, Dirección Ejecutiva y el Consejo de Administración / Directorio. Para la creación y administración de estos procedimientos de control se necesita contar con el correcto apoyo de los activos claves identificados anteriormente y descriptos por Weill y Ross.

De acuerdo a lo explicitado por el IT Governance Institute<sup>15</sup> (ITGI), el gobierno de las TICs es responsabilidad del consejo de administración y la dirección ejecutiva. Siendo ésta, una parte

---

<sup>14</sup> Institutos CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) e IFAC (The International Federation of Accountants).

<sup>15</sup> El IT Governance Institute ([www.itgi.org](http://www.itgi.org)) es una organización independiente y sin fines lucro fundada en 1998 para promover los estándares y la conciencia internacional en la dirección y el control de la tecnología de la información en las empresas. ITGI es la entidad de investigación afiliada a ISACA® ([www.isaca.org](http://www.isaca.org)), una asociación de auditoría, control y gobernanza de TI sin fines de lucro que cuenta con más de 50.000 miembros en más de 140 países.



integral del GC, la cual lidera y gestiona todo lo relacionado a la dirección y organización de los procesos y controles dentro del área de TICs de la organización.

El objetivo principal para el concepto del GC de TICs está centrado directamente sobre los esfuerzos y tratamientos de los procedimientos de control dentro del área de Sistemas y Comunicaciones en las organizaciones. En el documento de instrucciones definidos por el instituto detallado en el párrafo anterior se definen los objetivos que se deben perseguir:

- Alinear las estrategias de las TICs con las estrategias generales de la organización, persiguiendo de esta forma la creación de valor a la misma.
- El uso de las TICs para explotar nuevas oportunidades de operatividad en sus procesos de negocios y de esta forma maximizar los beneficios de la organización.
- Uso responsables de los recursos de TICs.
- Apropiada administración de los riesgos.

Presentado el concepto de GC de las TICs, es necesario definir un marco conceptual de control específico de TICs, complementario del marco de control interno COSO, que permita alcanzar los objetivos planteados para el tema, dadas las características especiales de este dominio. En este sentido dentro de la literatura del tema existen varios modelos que pueden ser aplicados, como ser (se detallan las más importantes en el mercado actual):

- ISO 38500: La norma ISO/IEC 38500:2008 se publicó en junio de 2008, basándose en la norma australiana AS8015:2005. Es la primera de una serie sobre el Gobierno de TI. Su objetivo es proporcionar un marco de principios para que la dirección de las organizaciones los utilicen al evaluar, dirigir y monitorear el uso de las tecnologías de la información (TICs)<sup>16</sup>.
- COBIT: COBIT y todas las familias del producto, como ser por ejemplo COBIT 5 provee de un marco de trabajo integral que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos para el gobierno y la gestión de las TI corporativas. Dicho de una manera sencilla, ayuda a las empresas a crear el valor óptimo desde IT manteniendo el equilibrio entre la generación de beneficios y la optimización de los niveles de riesgo y el uso de recursos. COBIT permite a las TI ser gobernadas y gestionadas de un modo holístico para toda la empresa, abarcando al negocio completo de principio a fin y las áreas funcionales de responsabilidad de TI, considerando los intereses relacionados con TI de las partes interesadas internas y externas. COBIT es genérico y útil para empresas de todos los tamaños, tanto comerciales, como sin ánimo de lucro o del sector público<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Information technology - Governance of IT for the organization, obtenido de: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62816](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62816) . Fecha de recuperación: Febrero 16, 2016

<sup>17</sup> COBIT 5 Spanish – obtenido de: <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-spanish.aspx> . Fecha de recuperación: Febrero 16, 2016



- ITIL: Desarrollada a finales de 1980, la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información (ITIL®) se ha convertido en el estándar mundial en la Gestión de Servicios Informáticos. Iniciado como una guía para el gobierno de UK, la estructura base ha demostrado ser útil para las organizaciones en todos los sectores a través de su adopción por innumerables compañías como base para consulta, educación y soporte de herramientas de software. Hoy, ITIL® es conocido y utilizado mundialmente. Pertenece a la OGC – Oficina de Comercio del Gobierno Británico (del inglés, Office of Government Commerce), pero es de libre utilización<sup>18</sup>.

Estos marcos de control, establecen las pautas o normas estandarizadas de gobernabilidad que se puede utilizar para crear valor en el negocio. Consisten en un conjunto de principios, una serie de procesos y mejores prácticas que son considerados claves para apoyar y ayudar a la gerencia ejecutiva y a nivel empresarial en la gestión global de la organización.

En dichos modelos encontramos representado todos los procesos que normalmente se definen en una empresa relacionada con las actividades de TICs, proporcionando un modelo de referencia común y entendible para los responsables del negocio. Los modelos de proceso propuestos, son modelos completos e integrales, pero no constituyen los únicos modelos de procesos posibles. Cada empresa debe definir su propio conjunto de procesos, teniendo en cuenta su situación particular.

Tomando como ejemplo el marco de control definido por COBIT 5, debido a la amplia integración con los conceptos que ofrecen los otros modelos presentados, los dominios de procesos de TICs que se deben revisar, son entre otros los siguientes:

- Gestión adecuada de los objetivos de TI alineadas con la estrategia general de la empresa
- Documentación, Formalización y Distribución de las políticas de TI
- Definición de la estrategia de TI
- Formulación de la Arquitectura tecnológica adecuada para la empresa
- Innovación continua
- Gestión Financiera
- Gestión de la cartera de clientes
- Análisis del Negocio
- Gestión de Proyectos
- Definición de requisitos y gestión
- Programación adecuada de sus sistemas
- Ergonomía de los sistemas

---

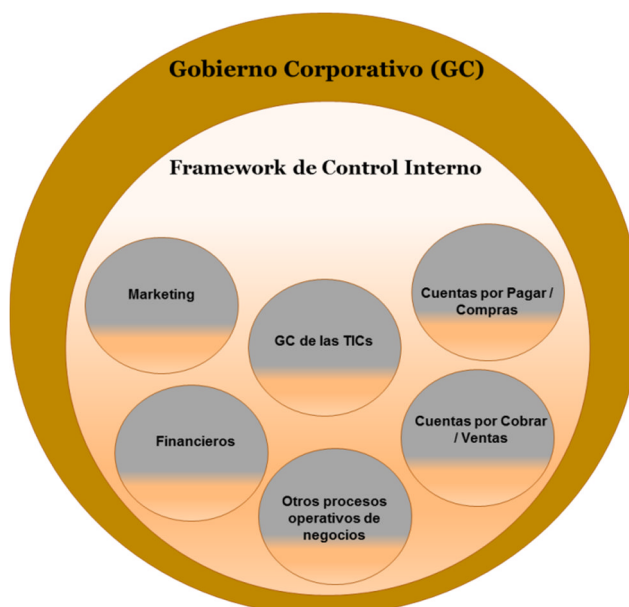
<sup>18</sup> Fundamentos de la Gestión de TI - ¿Qué es ITIL? – obtenido de:  
[http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/fundamentos\\_de\\_la\\_gestion\\_TI/que\\_es\\_ITIL/que\\_es\\_ITIL.php](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/fundamentos_de_la_gestion_TI/que_es_ITIL/que_es_ITIL.php)  
Fecha de recuperación: Febrero16, 2016

- Administración de la seguridad física y lógica del ambiente de TI
- Operaciones de TI
- Administración de Base de Datos y Sistemas operativos, asegurando seguridad adecuada
- Auditoría de Controles

Por lo tanto, las organizaciones deben considerar cada uno de estos dominios y generar de forma clara y formalizada todo el marco de control interno en el área de Sistemas y Comunicaciones, estas tareas deben ser generadas mediante procedimientos y/o normativas que expliciten las acciones de control, tareas y responsables de cada uno de estos dominios. Para de esta forma cubrir todos los posibles riesgos que sean generados dentro de las TICs y que puedan tener un impacto global en el GC de una organización.

En el capítulo 1 se ha definido el concepto de Gobierno Corporativo en las organizaciones, detallando las distintas características a considerar en su implementación y las posibles herramientas que existen actualmente en el mercado para desarrollarlo. Adicionalmente se han definido los conceptos de: Control Interno, Riesgos y TICs que son variables importantes a ser consideradas en todo buen GC. Podemos entonces concluir que es un tema clave en la actualidad, con numerosos estudios al respecto en los principales entes de control de EEUU y Reino Unido que para ser llevado a la práctica le requiere a las organizaciones de tiempo y recursos que deben ser materializados y generan un costo monetario. Se sintetiza los conceptos expuestos, en la figura modelos presentados

**Figura Nº 3:** Representación Gráfica de Gobierno Corporativo y framework de control interno



Fuente: Elaboración propia en base a los conceptos definidos en el capítulo.



En figura nº 3 se describe al marco de control interno como parte necesaria dentro del GC de una organización, siendo la estructura de control de todos los componentes que podemos encontrar dentro de la misma, en este caso todo lo relacionado a Procesos de Negocios en las direcciones operativas y controles de TICs.

Estos conceptos constituyen en su naturaleza, un desarrollo por parte de la organización que requiere de recursos como ser el know-how, tiempo y personal interno o externo para el correcto y eficiente armado del control interno. Necesitando desarrollar normativas y políticas que describan el proceso y permitan identificar los controles en cada una de las instancias del proceso; para esto, se necesita desarrollar matrices de control, identificar los responsables que sean los encargados de asegurar que las actividades de la organización sigan lo especificado según sus procedimientos formalmente descriptos. Por lo tanto esto puede ser considerado un capital intelectual y como tal un intangible que debe ser posible identificarlo y medirlo. Ante esto, la literatura del caso, muestra nuevos paradigmas en donde la actividad económica se encuentra evolucionando y empieza a prestar atención a conceptos que no se venían considerando. En el próximo capítulo se desarrolla esta evolución, definiendo previamente el concepto de Capital Intelectual como activo.



## CAPITULO II: DEFINIENDO EL CONCEPTO DE INTANGIBLE, CAPITAL INTELECTUAL O CONOCIMIENTO ¿ACTIVOS?

El armado y gestión de un control interno eficiente, que permita lograr un buen gobierno corporativo, requiere por parte de la organización la necesidad de utilizar recursos, sean los mismos de naturaleza tangible o bien de naturaleza intangible, como ser el caso del conocimiento (Know-how). Es por esto que se considera necesario definir qué se entiende por capital intelectual y dar una explicación de cómo evolucionó la economía moderna para incluir en su análisis estos conceptos.

### 2.1. Concepto de Capital Intelectual

Dentro del marco de referencia del proyecto MERITUM (2002)<sup>19</sup>, el uso de términos como *Intangibles*, *Capital Intelectual* o *Conocimiento*, se utilizan para un amplio conjunto de factores generadores de beneficios para la organización. Sin embargo, estos términos se emplean con frecuencia indistintamente sin definirlos claramente y no siempre se utilizan de manera homogénea. Uno de los problemas más importantes de la investigación en intangibles es la falta de una terminología común (Kristandl y Bontis, 2007).

Después de examinar los distintos aportes realizados hasta la fecha<sup>20</sup>, consideramos apropiado y basamos los conceptos de la Tesis en el desarrollo de los aportes realizados por MERITUM (2002), en donde define que el capital intelectual es en sí mismo un activo intangible, aunque no el único. *El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.*

Vale aclarar que los conceptos Intangibles y Capital Intelectual son empleados para hacer referencia a un mismo concepto, en donde ambos son aplicados a fuentes de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros. De esta forma establecemos una equivalencia entre estos dos términos y, en consecuencia, los utilizaremos indistintamente a lo largo de este documento.

---

<sup>19</sup> El proyecto MERITUM, financiado por el programa TSER de la Comisión Europea, comenzó en Noviembre de 1998 y finalizó en Abril de 2001. Tiene como principal objetivo contribuir a la mejora del conocimiento sobre los procesos de creación, gestión y difusión del conocimiento a través del análisis de la medición de los intangibles en las empresas europeas, el estudio del impacto de los intangibles en el valor de mercado de las empresas, la elaboración de una definición y clasificación operativa de los intangibles y la obtención y posterior validación de un conjunto de directrices para la medición y difusión de los intangibles. Del mismo han participado los siguientes países e instituciones: España (Coordinador; IADE-Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Sevilla), Francia (Grupo HEC), Finlandia (Research Institute of the Finnish Economy and the Swedish School of Economics and Business Administration), Suecia (Stockholm University e IPF), Dinamarca (Copenhagen Business School y Aarhus Business School) y Noruega (Norwegian School of Management).

<sup>20</sup> Se analizaron las definiciones de diversos autores respecto al concepto de Intangible y Capital Intelectual o Conocimiento. Entre ellos se pueden nombrar Kristandl y Bontis, 2007; Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (1997); Edvinsson y Malone (1997); Blair y Wallman (2001); Ulrich (1998).



En consideración para que estos conceptos puedan ser reflejados en los estados financieros de las empresas (EEFF), es conveniente introducir el término de *Activo* asociado a los mismos, haciendo referencia a todas aquellas inversiones de naturaleza intangible.

Al capital Intelectual la mayoría de los autores coinciden en clasificarlos en tres grupos: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional<sup>21</sup>.

- 1- Capital Humano: Se refiere a las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta. Este capital es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el continuo entrenamiento, educación y la experiencia adquirida en el tiempo.
- 2- Capital Organizacional o Capital Estructural: Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos (de compras, ventas, cuentas por pagar / Cobrar, entre otros), la propiedad intelectual, los sistemas de información, comunicación y la tecnología disponible, los procesos de trabajo.
- 3- Capital Relacional: Hace referencia a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianza, etc.) y todos sus mecanismos de control hacia con los clientes, como las percepciones que estos tienen de la compañía.

En su conjunto, el Capital Intelectual es más que la simple suma de los elementos que lo integran. Creando las conexiones adecuadas entre dichos elementos, al ser utilizados por la empresa, se genera valor para la misma (Roberts, 1999).

Los intangibles son recursos internos desarrollados por la organización a los cuales no basta con identificarlos sino que además se requiere gestionarlos. En este sentido se habla de la gestión del conocimiento como la gestión de los activos intangibles, como por ejemplo, de la gestión de los procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento. El conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

Se puede decir que la gestión del conocimiento es “el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Adicional a MERITUM, tanto Stewart y Sveiby (1997) como Edvinsson y Malone (1997), han incorporado definitivamente el concepto en sus respectivos libros, en los que se describe cómo gestionarlo y explotarlo.

<sup>22</sup> El Capital intelectual y los activos intangibles – obtenido de: <http://www.saberescompartidos.pe/contabilidad/el-capital-intelectual-y-los-activos-intangibles.html> - Quevedo Alejos, María Isabel Doctora (C) en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto (España).



Los activos intangibles poseen una serie de propiedades que los caracterizan y que se resumen en: (MERITUM 2002)

1. Los activos intangibles se construyen y acumulan a lo largo del tiempo a partir de la experiencia de la empresa.
2. A diferencia de los activos físicos que se desprecian por su uso, ciertos activos intangibles son bienes susceptibles de uso sin merma de su valor por la empresa que ha tenido la habilidad y previsión de acumularlos.
3. Se trata de activos poco transparentes cuyo costo puede ser elevado.
4. Son recursos de adquisición compleja.
5. Generan importantes externalidades y sinergia.

Si tuviéramos que resaltar los aspectos que hacen al Capital Intelectual como un activo clave para el éxito de una organización tendríamos que citar a Ulrich (1998) quien afirma que:

- 1) a diferencia de los activos tangibles, como edificios, construcciones, maquinaria, equipos...etc. que sufren los efectos de la depreciación, el capital intelectual es “el único activo organizativo que se aprecia con el tiempo”
- 2) la economía de servicios está experimentando un gran crecimiento, lo cual genera una mayor demanda de trabajadores “del conocimiento”
- 3) los trabajadores que poseen un mayor capital intelectual están en posición de seleccionar la empresa en que quieren desarrollar su actividad, dada la gran demanda existente de “trabajadores del conocimiento”
- 4) los directivos deben conocer el valor del capital humanos de las personas que trabajan en su empresa, y esto es especialmente importante, en situaciones de reducción de plantilla, pues pueden despedir a personas con conocimiento de gran valor para la empresa, y por tanto, la empresa se quedará sin este activo valioso

Las empresas tienden a invertir en la formación de altos directivos, descuidando a veces a las personas que están en contacto directo con los clientes. Éstos se forman una opinión sobre la empresa a partir de la relación establecida con las personas que venden un bien o prestan un servicio.

## **2.2. Nuevos paradigmas en la evolución de intangibles dentro de la economía moderna**

Adam Smith (S. XVIII), considerado el padre de la Economía moderna, pensaba que la esencia de la riqueza de una empresa era únicamente la producción de bienes materiales. Por lo que para él, el trabajo productivo creaba bienes tangibles que poseían valor en el mercado, mientras que sostenía la creación de intangibles como trabajo improductivo.

Todo cambia cuando en 1912, Schumpeter sentencia en su Teoría de La Evolución Económica la idea de intangibilidad en el ámbito del sistema económico y la innovación, de esta forma

valorando a los activos no tangibles como elementos fundamentales para el desarrollo y base de la empresa. A partir de ese momento, muchos investigadores han demostrado la importancia de los activos intangibles y su contribución a la generación de valor de una empresa, influyendo así tanto en su estructura interna como en la externa.

Adelantándonos en el tiempo, en la última década, las economías de la gran mayoría de los países industrializados están transformándose gradualmente en lo que se ha denominado la economía o sociedad basada en el conocimiento. Este nuevo contexto está caracterizado por la generación de la riqueza asociada al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas basadas principalmente en elementos de carácter intangible que, frecuentemente son agrupados bajo la denominación genérica de *conocimiento o capital intelectual*. (Cañibano, 1999)

Acorde a lo expuesto por el proyecto MERITUM, aunque no existe una definición clara y única de la llamada economía del conocimiento o economía impulsada por el conocimiento, se entiende que ésta es producto de una serie de cambios estructurales<sup>23</sup>: en primer lugar, el conocimiento es considerado con mayor importancia como un bien, y como tal, sujeto a posibles transacciones económicas; en segundo lugar, el grado de conexión entre los diferentes gestores del conocimiento ha aumentado notablemente; en tercer lugar, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son consideradas como el principal vehículo para la difusión del conocimiento, facilitando la aparición y el desarrollo de nuevas redes globales de gestores que son intensivos en conocimiento (European Commission 2000a).

La transición hacia una economía basada en el conocimiento o capital intelectual está cambiando el mundo de los negocios (Goldfinger, 2007). Esta afirmación, también se puede observar en los resultados obtenidos en el profundo análisis efectuado en el marco del proyecto MERITUM, revelando que el conocimiento en las empresas se ha hecho mucho más amplio y complejo. Teniendo la necesidad creciente en la captación de contactos en el entorno que operan para adquirir y compartir el conocimiento esencial para el desarrollo de su negocio.

Acorde a lo planteado por definiciones descriptas en el marco del proyecto MERITUM y organismos de control como ser el OECD (1996), se concuerda en que las empresas están ante un nuevo período de gestión en donde deben desarrollar las capacidades necesarias para identificar, medir y gestionar todo lo relacionado a lo que se establece como una ventaja competitiva y es la administración correcta del conocimiento.

Medición errónea o insuficiente del conocimiento, debido al uso de modelos clásicos de gestión y difusión de información contable están quedando obsoletos rápidamente, pudiendo generar una ineficiencia en la administración de recursos tales como: materiales, humanos, financieros,

---

<sup>23</sup> Nakamura (2001) describe algunos de los cambios más significativos que se han producido en la economía mundial durante los últimos tiempos.



relacionales (networking), tanto por parte de las empresas como por sus proveedores de bienes, servicios y capitales.

Como resultado de estos cambios en la concepción de la economía, los principales impulsores de la creación de valor en las empresas son ahora de naturaleza intangible<sup>24</sup> y, en consecuencia, no directamente observables, por lo que su identificación y medición, que son cruciales, generan una gran dificultad.

A pesar de la creciente importancia de los intangibles como fuente de ventaja competitiva, la información que se conoce sobre ello dentro de las empresas o que se difunden fuera de ello es escasa. Esto se debe, a los restrictivos requisitos establecidos por las normas de contabilidad vigente en la mayor parte de los países del mundo para el reconocimiento como activo de las inversiones realizadas por las empresas en lo que respecta los elementos de naturaleza intangible<sup>25</sup>.

El resultado de esto es que los estados financieros tienen cada vez menos capacidad para reflejar adecuadamente la situación financiera de las empresas<sup>26</sup>. Esto afecta la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia, considerando siempre la base de información financiera bajo el estándar de modelos clásicos de la publicación de balances. Citando a lo informado por la Comisión Europea en su informe *Towards a European Research Area*, "los mercados financieros europeos no han descubierto todavía el valor económico de las inversiones en conocimiento" (European Commission, 2000b. p.7), ya que la información aportada por las compañías a los mercados de capitales, está basada, principalmente, en las tradicionales inversiones tangible en activos fijos cuando, cada vez más, la creación de valor se apoya en las inversiones en activos intangibles.

### 2.3. ¿Qué situación encontramos en Argentina?

Los países desarrollados y muchos países en desarrollo han hecho esfuerzos en los últimos 10-15 años para aprovechar las nuevas oportunidades y evitar los riesgos asociados a una economía global basada en el conocimiento. En contraposición a esta situación, en Argentina ha predominado una especialización productiva centrada en ventajas comparativas estáticas vinculadas casi exclusivamente a la dotación de recursos naturales existentes. En realidad, la Argentina ha utilizado muy pobremente la alternativa de desarrollar ventajas competitivas basadas en un proceso de generación, adaptación y transformación del conocimiento, en una etapa histórica en la cual el conocimiento adquiere aceleradamente mayor peso relativo en las economías globales. Esto se manifiesta en que uno de los problemas centrales de la Argentina radica en su incapacidad para establecer un modelo de desarrollo y acumulación sostenida,

---

<sup>24</sup> Autores como Nakamura (1999) han discutido con profundidad y documentado rigurosamente estas afirmaciones.

<sup>25</sup> Cañibano, García-Ayuso y Sánchez (2000) analizan estos temas en profundidad.

<sup>26</sup> Lev (2000:91-103) presenta discusiones sobre estos temas y otros.



sustentable a largo plazo, capaz de compatibilizar una distribución más equitativa del ingreso con un equilibrio externo (Albornoz F. et al., 2002; Bisang et al., 1999).

A contramano de las tendencias internacionales, el desarrollo de procesos de aprendizaje locales como factor competitivo clave ha sido mucho menos importante que a nivel internacional, más aun, ha perdido peso relativo en los últimos 30-40 años. En las últimas décadas, la estructura industrial perdió complejidad: se rompieron encadenamientos productivos, no aumentó la subcontratación y por lo tanto se debilitó la trama entre las empresas y la posibilidad de sinergias a partir de la generación y circulación de conocimiento entre los agentes más dinámicos de la industria, comercio, academia y gobierno<sup>27</sup>.

En el capítulo 2, se definió los conceptos de intangibles, capital intelectual o conocimiento como se lo empieza a conocer actualmente. Para esto se identificaron modelos que analizaron el conceptos de intangibles como ser el caso de MERITUM, que define una serie de elementos que integran el capital intelectual y nos permite considerar que debido a su conectividad entre ellos, se convierte en un factor clave para el desarrollo del concepto. Adicionalmente se observa que existe una evolución conceptual respecto a las nuevas formas en que los intangibles son considerados dentro de la economía de las organizaciones. En este sentido incorpora el concepto de conocimiento o capital intelectual que interviene en cada uno de los procesos de la organización y el cual puede ser analizado bajo la definición de intangible. Este nuevo concepto revoluciona las formas clásicas de medición de intangibles, agregando nuevos conceptos que las organizaciones no están siendo contempladas correctamente dentro de sus estados financieros.

---

<sup>27</sup> Además de las citas que se mencionan en el párrafo anterior, esta sección se basa en Albornoz (2002); Bisang (1999) a y b; Bisang, Lugones y Yoguel (2002); Chudnovsky y Lopez (1998) ; Chudnovsky (1996) ; Gatto y Yoguel (1993) ; Kosacoff (1993) ; Kosacoff y Porta (1997) ; Kosacoff y Gomez(2000) ; Yoguel (2000) y Banco Mundial, (2001)



## CAPITULO III: ACTIVOS INTANGIBLES DENTRO DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Planteando la problemática que presenta la medición de los conceptos de capital intelectual o conocimiento y que los estados financieros no lo están reflejando correctamente. Se detalla a continuación como se están analizando los activos intangibles dentro de la contabilidad en la actualidad.

### 3.1. Intangibles dentro de la contabilidad financiera internacional

Acorde a lo expuesto por MERITUM, el aspecto crucial de los intangibles es dilucidar si sus costos de adquisición o producción propia, pueden ser reconocidos como un activo y reflejados como tal en el balance, o si, por el contrario, deben cargarse como un gasto del ejercicio en que se incurre.

Actualmente, el reconocimiento y valoración de los activos intangibles están soportados bajo el marco de control que establece las normas contables internacionales NIC N° 38 o bien bajo la FASB por medio de su SFAS N° 142. En dichas normas se establece que los intangibles (inversión de naturaleza intangible) son aquellos activos identificables de carácter no monetario y sin apariencia física, que se poseen para ser utilizados en la producción o suministros de bienes y servicios, o para ser arrendados a terceros o para funciones administrativas, y que son identificables y controlados por las empresas como resultados de eventos pasados, y de los que se espera que fluyan beneficios económicos futuros.

Conforme estas normas para ser reconocido como un activo, debe cumplir con varios requerimientos restrictivos; uno de los más notables es que debe tener un atributo relevante que sea posible de medir de forma fiable y pueda ser identificado separadamente. Como consecuencia, existe una gran variedad de inversiones intangibles que desde una perspectiva económica podrían ser consideradas como activos, pero que de acuerdo con las normas de contabilidad vigentes actualmente no pueden ser reconocidas como tales en los EEFF, siendo este el problema principal.

Los intangibles que se reconocen como activos<sup>28</sup>, son presentados en los estados principales añadiendo información adicional en las notas y anexos. Sin embargo, elementos de naturaleza intangible como el costo de publicidad y promoción, los de investigación y desarrollo o marketing, los incurridos con motivo de procesos de reestructuración de la organización o de sus procesos, los derivados de la formación de personal, la cultura de la empresa, la lealtad de los consumidores, o la satisfacción de los empleados no se incluyen normalmente en el balance de las empresas. (MERITUM)

---

<sup>28</sup> Algunos ejemplos de activos intangibles que pueden encontrarse en los EEFF son: derechos de autor franquicias, patentes, marcas, nombre comerciales, etc.



Por lo tanto, a los usuarios de los estados financieros se les proporciona una idea incompleta de los intangibles generados o controlados por la empresa.

Desde esta perspectiva, el conocimiento (Gestión del Capital Intelectual) es el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es su conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Grant, 1996b; Spender, 1996; Tsoukas, 1996), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1991, 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001) que sea aplicable a la empresa.

### 3.2. ¿Qué situación encontramos en Argentina?

Actualmente son aplicables dos cuerpos normativos en términos contables:

- 1) Las normas contables argentinas, a través de las resoluciones técnicas emitidas por la Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias económicas y aprobadas por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de cada una de las provincias.
- 2) Las normas internacionales de información financieras ("NIIF"), la cual surge a través de la aprobación de la RT N° 26 y posteriormente 29. Las mismas están en concordancia con las aplicadas por MERITUM.

#### Normas contables Argentinas - RTs

En relación con los intangibles podemos encontrar que la RT 17 determina lo siguiente en su punto 5.13 "Los activos intangibles adquiridos y los producidos sólo se reconocerán como tales cuando:

- a) pueda demostrarse su capacidad para generar beneficios económicos futuros;
- b) su costo pueda determinarse sobre bases confiables;
- c) no se trate de:
  - 1) costos de investigaciones efectuadas con el propósito de obtener nuevos conocimientos científicos y técnicos o inteligencia;
  - 2) costos erogados en el desarrollo interno del valor llave, marcas, listas de clientes y otros que, en sustancia, no puedan ser distinguidos del costo de desarrollar un negocio tomado en su conjunto (o un segmento de dicho negocio);
  - 3) costos de publicidad, promoción y reubicación o reorganización de una empresa;
  - 4) costos de entrenamiento (excepto aquellos que por sus características deben activarse en gastos pre operativo).



En tanto se cumplan las condiciones indicadas en a) y b), podrán considerarse activos intangibles a las erogaciones que respondan a:

a) costos para lograr la constitución de un nuevo ente y darle existencia legal (costos de organización);

b) costos que un nuevo ente o un ente existente deban incurrir en forma previa al inicio de una nueva actividad u operación (costos pre operativos), siempre que:

1) sean costos directos atribuibles a la nueva actividad u operación y claramente incrementales respecto de los costos del ente si la nueva actividad u operación no se hubiera desarrollado; y

2) no corresponda incluir las erogaciones efectuadas como un componente del costo de los bienes de uso, de acuerdo con lo indicado en el penúltimo párrafo de la sección 4.2.6 (Bienes producidos).

En el caso de los costos erogados por la aplicación de conocimientos a un plan o diseño para la producción de materiales, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios nuevos o sustancialmente mejorados, la demostración de la capacidad de generar beneficios económicos futuros incluye la probanza de la intención, factibilidad y capacidad de completar el desarrollo del intangible.

Los costos cargados al resultado de un ejercicio o período intermedio por no darse las condiciones indicadas no podrán agregarse posteriormente al costo de un intangible.

Los costos posteriores relacionados con un intangible ya reconocido sólo se activarán si:

a) puede probarse que mejorarán el flujo de beneficios económicos futuros; y

b) pueden ser medidos sobre bases fiables.”

Adicionalmente la RT 18 reconoce un activo intangible adicional que nace en una combinación de negocios, es decir, durante una adquisición de una Sociedad – “La llave de negocio”:

“La llave de negocio (positiva o negativa) sólo se reconocerá en los casos requeridos por:

a) la sección 6.3 (Adquisiciones) de esta resolución técnica; y

b) la sección 1 (Medición contable de las participaciones permanentes en sociedades sobre las que se ejerce control, control conjunto o influencia significativa) de la Resolución Técnica N° 21 (Valor patrimonial proporcional – Consolidación de estados contables - Información a exponer sobre partes relacionadas).

La Llave de Negocio (o Fondo de Comercio, según lo define MERITUM) puede ser dividida en dos categorías principales:



- a) Llave de negocio autogenerada: la cual surge por ciertos “gastos” relacionados con: desarrollo de productos, reclutamiento y capacitación del personal, desarrollo de manuales de procedimientos y controles, entre otros.
- b) Llave de negocio por adquisición de empresas: Según Chaves O. y Pahlen Acuna R. en su libro Teorías Contables (1998) “se entiende por llave de negocio el plus o excedente que surge de considerar el valor de una empresa con relación al valor corriente de sus componentes o bien en relación con el valor contable del patrimonio neto”. La razón de la existencia de este mayor o menor valor depende de los activos autogenerados que haya desarrollado la Sociedad que le permitan o no obtener superutilidades futuras.

Es importante destacar para esta tesis que la normativa expresamente menciona que “no se reconocerán la llave autogenerada ni los cambios en el valor de la llave adquirida que fueren causados por el accionar de la administración del ente o por hechos del contexto.”

Analizando estos conceptos podemos encontrar que las normas contables solo permiten activar aquellos bienes que cumplen con la siguiente condición mencionada por la RT 16:

“Un ente tiene un activo cuando, debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce un bien (material o inmaterial con valor de cambio o de uso para el ente).

Un bien tiene valor de cambio cuando existe la posibilidad de:

- a) canjearlo por efectivo o por otro activo;
- b) utilizarlo para cancelar una obligación; o
- c) distribuirlo a los propietarios del ente.

Un bien tiene valor de uso cuando el ente puede emplearlo en alguna actividad productora de ingresos.

En cualquier caso, se considera que un bien tiene valor para un ente cuando representa efectivo o equivalentes de efectivo o tiene aptitud para generar (por sí o en combinación con otros bienes) un flujo positivo de efectivo o equivalentes de efectivo. De no cumplirse este requisito, no existe un activo para el ente en cuestión.

La contribución de un bien a los futuros flujos de efectivo o sus equivalentes debe estar asegurada con certeza o esperada con un alto grado de probabilidad, y puede ser directa o indirecta. Podría, por ejemplo, resultar de:

- a) su conversión directa en efectivo;
- b) su empleo en conjunto con otros activos, para producir bienes o servicios para la venta;



- c) su canje por otro activo;
- d) su utilización para la cancelación de una obligación;
- e) su distribución a los propietarios.

Las transacciones o sucesos que se espera ocurran en el futuro no dan lugar, por sí mismas, a activos.

El carácter de activo no depende ni de su tangibilidad ni de la forma de su adquisición (compra, producción propia, donación u otra) ni de la posibilidad de venderlo por separado ni de la erogación previa de un costo ni del hecho de que el ente tenga la propiedad (RT 16. punto 4.1.1).

En el capítulo 3, se destaca que el objetivo de la información contable es lograr mediciones contables objetivas. Este objetivo no ha podido ser alcanzado en relación con ciertos hechos. En consecuencia, los estados financieros no brindan información cuantitativa sobre algunos activos y pasivos, como por ejemplo, ciertos intangibles (inseparables del negocio) que algunas empresas generan (como el valor llave y sus componentes), dentro de los cuales podemos incluir los intangibles analizados en la presente tesis.

Hemos detallado brevemente el tratamiento de los activos intangibles bajo las normas de información financiera / contables, especificando los cuerpos normativos que rigen a nivel mundial sobre el tema y la situación específica dentro de la Argentina. Demostrando que ciertos activos no pueden ser reconocidos, no porque se dude de su existencia (la misma norma lo reconoce), sino por expresa mención de las normas al no poder ser medidos en forma objetiva y por separado.

En esta primera instancia, podríamos arriesgarnos a concluir que el valor llave de una sociedad al ser vendida, contiene al capital intelectual y por consiguiente a su componente estructural: Control interno eficiente como marco de control de un buen Gobierno Corporativo en la organización.



## CAPITULO IV: GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL

Tal como analizamos en el capítulo precedente, la contabilidad tradicional no logra proporcionar la información suficiente en relación con la medición, valuación y exposición de los activos intangibles, ya sea por prohibición directa (activo intangible autogenerado) o por falta de identificación específica (llave de negocio por adquisición de sociedades).

Dada la importancia de estos intangibles como elementos de generación de valor, muchas veces por sobre los elementos físicos o monetarios, al proporcionar la verdadera realidad económica de la organización (su verdadero valor razonable), es que resulta necesaria la identificación de otros canales de medición de información extracontable. Es por esto que existen diferentes modelos que permiten exponerlo fuera de los estados financieros, en carácter de un informe anexo.

Son diversas las mediciones y difusión de informes sobre Capital Intelectual encontradas en la literatura especializada, cada una de las cuales propone una tipología determinada de intangibles.

Acorde a las lecturas realizadas del caso, en la figura N° 4 representamos los modelos de gestión del conocimiento más reconocidos siguiendo una línea de tiempo de su creación:



FIGURA N°4

## PRINCIPALES MODELOS CLASIFICATORIOS DEL CAPITAL INTELECTUAL

Modelo	Tipos de Capital Intelectual	Principales autores
<b>Balanced Scorecard</b> <sup>29</sup>	Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva del proceso interno Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Kaplan y Norton (1992)
<b>The Technology Broker</b> <sup>30</sup>	Activos de mercado Activos de propiedad intelectual Activos centrados en el individuo Activos de infraestructura	Brooking (1996)
<b>Navegador de Skandia</b> <sup>31</sup>	Capital Humano Capital Estructural Capital de Clientes	Edvinsson y Malone (1997)
<b>Intangible Assets Monitor</b> <sup>32</sup>	Monitor Competencia de los colaboradores Componente interno Componente externo	Sveiby (1997)
<b>Intelect</b> <sup>33</sup>	Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional	Euroforum (1998)
<b>MERITUM</b> <sup>34</sup>	Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional	Meritum (2002)
<b>Intellectus</b> <sup>35</sup>	Capital Humano Capital Organizativo (Capital Estructural) Capital Tecnológico (Capital Estructural) Capital de Negocio (Capital Relacional) Capital Social (Capital Relacional)	Bueno – CIC (2003)

FUENTE: Elaboración propia.

<sup>29</sup> KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992): "The balanced scorecard: Measures that drive performance" en Harvard Business Review, nº 70(1), obtenido de: [www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/) - Fecha de recuperación: Febrero 16, 2016.

<sup>30</sup> "Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise", London: Thomson Business Press, London. - Brooking, A. (1996)

<sup>31</sup> Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.

<sup>32</sup> Methods for Measuring Intangible Assets (2010) – obtenido de <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> . Fecha de recuperación: Febrero 16, 2016

<sup>33</sup> Euroforum "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", IUEE, San Lorenzo del Escorial Madrid. 1998.

<sup>34</sup> Proyecto Meritum – "Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Informe sobre Capital Intelectual)" – Enero 2002.

<sup>35</sup> Documento Intellectus nº 5 (Bueno-CIC, 2003) – Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual.



Se hacen referencias a continuación de algunos aspectos claves de cada uno de los modelos planteados<sup>36</sup>:

1. Balance Scorecard – Kaplan y Norton: El modelo integra un sistema de indicadores financieros (de pasado) con un sistema de indicadores no financieros (de futuro) que tiene como objetivo medir los resultados obtenidos por una organización, los integra en un esquema que considera las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y visión de empresa.
2. Modelo Brooking: Parte de que el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos intangibles y el Capital Intelectual, no llegando a la definición de indicadores cuantitativos y aportando una serie de indicadores cualitativos.
3. Navigator de Skandia – Edvisson: El principal argumento del modelo es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado, que se a los activos intangibles no reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Skandia es una empresa sueca de productos financieros, primera compañía que publicó el primer “Informe Anual sobre Capital Intelectual”, como anexo a su informe anual.
4. Intangible Assets Monitor – Sveiby: En este modelo es interesante la categorización de los indicadores, siendo los mismos indicadores de crecimiento e innovación, dando idea del futuro y del potencial; indicadores de eficiencia o productividad; indicadores de estabilidad, como el ratio de fidelidad de clientes o antigüedad de la plantilla.
5. Modelo Intellect – Euroforum: Define al capital intelectual como el conjunto de valores intangibles que potencian la capacidad de la organización de generar beneficios presentes y futuros. El modelo incorpora la dimensión tiempo (Presente / Futuro), es decir la medición de los activos intangibles en un momento actual y en un momento futuro previsible para la empresa, en función del potencial de su capital intelectual de los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.
6. Proyecto Meritum: El objeto principal es la elaboración de un conjunto de directrices sobre la medición y difusión de los intangibles que mejoren el proceso de toma de decisión, constituyendo cuatro actividades, elaboración de una clasificación de intangibles; análisis de los sistemas de gestión y control en la empresas; estimación de la relevancia de los intangibles en el mercado de capitales; producción de un conjunto de directrices sobre medición y difusión de los intangibles cuya validez será verificada a través de un análisis Delphi y de una encuesta a una amplia muestra de empresas europeas.
7. Modelo Intellectus: se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones y presenta una propuesta sistémica, abierta, dinámica, flexible e innovadora de medición de los activos intangibles ocultos en los

---

<sup>36</sup> Definiciones extraídas en la lectura “Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa – Respuesta eficiente al consumidor” – Tesis doctoral D. Ignacio Soret Los Santos. 2007



estados contables que la empresa posee y/o controla en un momento de tiempo concreto. El modelo Intellectus toma como punto de referencia básico el modelo Intellect (Euroforum, 1998).

Después de describir algunos sistemas de gestión de capital intelectual o activos intangibles, es factible hacer un resumen sobre los conceptos y pasos más importantes<sup>37</sup>, comunes a todos ellos:

- Los modelos de medición sobre capital intelectual están diseñados para complementar el esquema financiero y facilitar la administración de una empresa. La empresa debe reconocer que el capital intelectual es un medio estratégico.
- El proceso empieza con el análisis de la identidad de la empresa: misión, visión, objetivos, estrategias; todo lo que defina a la empresa dentro del ambiente.
- Una vez que la empresa ha identificado lo que es, y a donde desea llegar, se pasa a identificar sus factores claves de éxito. Estas actividades claves son las que soportan el desarrollo del negocio.
- El siguiente paso es tomar los factores de éxito y tratar de entender cuáles son los mejores indicadores que los reflejan.
- Los indicadores necesitan expresarse en términos de formas de capital identificado por la empresa, para crear un lenguaje común entre el esquema teórico del sistema de capital intelectual y la práctica. Es en este punto donde se clasifican en grupos de capital humano, externo e interno.
- Los indicadores generan medidas que describen el desempeño y situación de ciertos activos que la empresa desea conocer. Estas medidas conforman una base muy sólida para el desarrollo de nuevas estrategias, ya que provienen de los activos que generan más valor para la empresa.

MERITUM utiliza como sinónimos los términos intangibles y capital intelectual y hace especial hincapié en la distinción entre recursos y actividades intangibles de la empresa. Los primeros, con un carácter estático, representan el stock o valor actual de un determinado intangible en un momento dado del tiempo. Las actividades, concepto dinámico, implican la asignación de recursos para el desarrollo interno o la adquisición al exterior de nuevos intangibles, para mantener y mejorar los que ya existen y para medirlos y controlar su evolución.

La combinación de recursos y actividades intangibles, de manera adecuada, es lo que permite a una empresa transformar un conjunto desestructurado de activos de distinta naturaleza en un sistema capaz de crear valor para el accionista y otros terceros interesados en la empresa.

---

<sup>37</sup> Modelos de medición del capital intelectual – obtenido de: [https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti3n\\_del\\_conocimiento/Capital\\_intelectual/Modelos\\_de\\_medici3n\\_del\\_capital\\_intelectual](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti3n_del_conocimiento/Capital_intelectual/Modelos_de_medici3n_del_capital_intelectual) . Fecha de recuperación: Febrero 16, 2016



En este sentido, relacionando los conceptos de control interno dentro de la gestión de los procesos de negocios de la organización y dentro de controles internos en la gestión de las TICs los recursos y actividades intangibles se encuentran presente y no están siendo identificados correctamente en los estados financieros.

El control interno de una organización requiere para su correcta implementación del uso de diversos recursos que sean debidamente controlados por una serie de actividades que les permitan lograr un funcionamiento efectivo. En el capítulo I, desarrollamos los conceptos de los marcos conceptuales de COSO y COBIT que son las herramientas dentro de la organización que nos van a permitir lograr un marco de control interno eficiente, no obstante estas herramientas necesitan de recursos para poder gestionarlos y estos recursos necesitan de actividades de control que van a permitir alcanzar los objetivos que se propone la gerencia, con la finalidad de asegurar: efectividad operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con los requerimientos regulatorios.

Estos recursos o actividades intangibles las podemos relacionar dentro de los conceptos de estudios descriptos en el párrafo anterior de la siguiente forma, ver figura N°5:



FIGURA N°5: Recursos y/o Actividades intangibles vs Objetivos de Control en Procesos de Negocios y TICs dentro de MERITUM

Objetivos de Control a ser considerados por ejemplo en el proceso de negocios de ventas de una organización <sup>38</sup>	Recursos y/o Actividades que deben implementar las organizaciones para asegurar que el objetivo de control se cumpla satisfactoriamente	Elemento integrante del Capital Intelectual según MERITUM	Recursos y/o Actividades que deben implementar las organizaciones para asegurar que el objetivo de control se cumpla satisfactoriamente	Objetivos de Control a ser considerados con las metas relacionadas a las TICs de una organización <sup>39</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los pedidos de ventas deben ser registrados de forma exacta y completa</li> <li>* Ventas duplicadas no deben ser registradas</li> <li>* Los términos de ventas y precios deben ser debidamente aprobados y registrados</li> <li>* Accesos no autorizados a la registración de ventas son prevenidos y detectados</li> <li>* Todas las ventas deben ser reconocidos en el periodo correcto</li> <li>* Registración de las transacciones de ventas deben ser realizadas en forma oportuna y correcta dentro de la contabilidad y en el periodo correcto</li> <li>* Las solicitudes por parte de los clientes deben ser correctamente registrado, en tiempo y forma</li> <li>* Los límites de créditos para los clientes deben ser debidamente controlados</li> <li>* Todas las transacciones de entrega de los productos a los clientes deben ser debidamente registrado en tiempo y forma</li> <li>* Entre otros objetivos de control dentro del proceso de negocio de ventas</li> </ul>	Desarrollar capacidades en el personal de la organización capaz de lograr los objetivos de control propuestos, en este caso para todo lo relacionado a la gestión de ventas.	<b>CAPITAL HUMANO</b>	Desarrollar capacidades en el personal de la organización capaz de lograr los objetivos de control propuestos, en este caso para todo lo relacionado a la gestión de las TICs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión adecuada de los objetivos de TI alineadas con la estrategia general de la empresa</li> <li>* Definición de la estratégica de TI</li> <li>* Formulación de la Arquitectura tecnológica adecuada para la empresa</li> <li>* Procesos de Innovación continua dentro del área</li> <li>* Administración efectiva en la gestión de la cartera de clientes</li> <li>* Definición de requisitos y gestión en la atención a los usuarios</li> <li>* Programación adecuada de sus sistemas</li> <li>* Administración de la seguridad física y lógica del ambiente de TI</li> <li>* Administración de Base de Datos y Sistemas operativos, asegurando seguridad adecuada</li> <li>* Desarrollo de la continuidad del negocio, tanto a niveles operativos como a niveles lógicos y físicos de las plataformas tecnológicas</li> <li>* Desarrollo de manuales de funciones de forma clara e identificando a los responsables correctamente</li> <li>* Entre otros objetivos de control dentro del proceso de control en las TICs</li> </ul>	
	Desarrollar experiencias y habilidades en el personal de la organización perdurables en el tiempo		Desarrollar experiencias y habilidades en el personal de la organización perdurables en el tiempo		
	Mantener y desarrollar personal con capacidad de adaptación e innovación permanente		Mantener y desarrollar personal con capacidad de adaptación e innovación permanente		
	Desarrollar capacidades de aprendizajes continuos bajo nuevos estándares	Desarrollar capacidades de aprendizajes continuos bajo nuevos estándares	<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>		Desarrollar procedimientos o normativas claras del proceso, describiendo los responsables y rutinas para el área que gestiona las TICs en la organización
	Desarrollar procedimientos o normativas claras del proceso, describiendo los responsables y rutinas de la organización	Adquirir y mantener sistemas de gestión administrativos/contables que mejor se adapten a la necesidad de la industria			
	Adquirir y mantener sistemas de gestión administrativos/contables que mejor se adapten a la necesidad de la industria	Desarrollar matrices de control debidamente documentada y formalizadas para todo lo referido a la gestión del área de TICs			
	Desarrollar matrices de control debidamente documentada y formalizadas	Desarrollar matrices de Riesgos dentro de los procesos de la organización			
	Desarrollar matrices de Riesgos dentro de los procesos de la organización	Administrar correctamente los recursos tecnológicos como ser Base de Datos, Sistemas Operativos, Antivirus, sistema de gestión de Help Desk			
	Administrar correctamente los recursos tecnológicos como ser Base de Datos	Administrar correctamente los recursos tecnológicos como ser Base de Datos, Sistemas Operativos, Antivirus, sistema de gestión de Help Desk	<b>CAPITAL RELACIONAL</b>		Desarrollo políticas claras en la gestión con proveedores y clientes externos.
	Desarrollo políticas claras en la gestión con proveedores y clientes externos	Desarrollar políticas y normativas de control claras con entidades reguladoras, privadas o públicas			
	Desarrollar políticas y normativas de control claras con entidades reguladoras, privadas o públicas	Desarrollar políticas o normativas de control para con los clientes del área de TICs. En este caso clientes internos.			
	Desarrollar capacidades de negociación con instituciones financieras	Desarrollar capacidades de negociación con instituciones financieras			

Fuente: Elaboración propia

<sup>38</sup> Global Best Practice – PwC 2015

<sup>39</sup> Metas relacionadas con las TICs – COBIT 5 (2012)



En el capítulo 4, se definieron los modelos de gestión que actualmente existen en el mercado para el tratamiento del capital intelectual. Del análisis efectuado se observa de la existencia de varios modelos que permiten gestionarlos, existiendo en principio, puntos de concordancia respecto a los tipos de indicadores que se intentan identificar en la gestión del capital intelectual. En este sentido se describen al Capital Intelectual, Capital Estructural y al Capital Relacional, en donde cada uno de ellos se enfoca en poder determinar e identificar los posibles recursos y actividades de naturaleza intangible que necesitan las organizaciones desarrollar, que si bien lo están insumiendo y generando una erogación monetaria para crearlos, no se están exponiendo correctamente en los estados financieros. En ciertas ocasiones estos indicadores son informados en notas o informes separados a los estados financieros, pero sin una reglamentación específica. Estos modelos de gestión establecen tres instancias: poder identificar los intangibles, poder medirlos y por último establecer mecanismos que permitan hacer un seguimiento y accionar para mejorarlos.

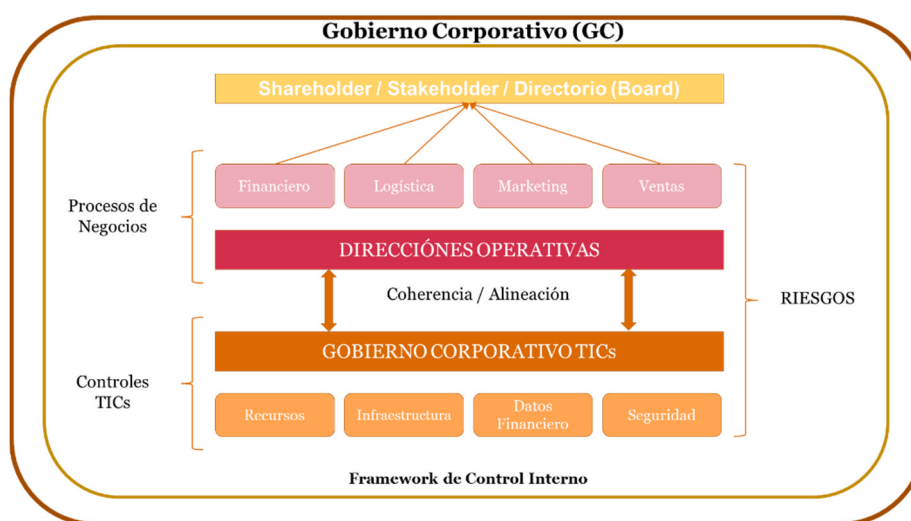
Realizando un nexo entre las variables de estudio en la presente tesis, podemos inferir que el marco de control interno dentro de una organización, para que sea eficiente y genere un buen gobierno corporativo, necesita del uso de recursos y actividades de naturaleza intangibles para la creación del mismo. Es por esto, que se toma como ejemplo el marco conceptual de proyecto MERITUM para desarrollar el vínculo entre los temas que se consideran necesarios en cuanto a recursos y actividades que se necesitan dentro de la creación de un marco de control eficiente en los procesos de negocios (se ejemplificó los recursos y actividades principales que son necesarias tener en cuenta en el proceso de control del circuito de Ventas en una organización) y dentro de las TICs.

## CAPITULO V: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL MARCO DE CONTROL INTERNO

Acorde a lo expresado en el capítulo I, un buen gobierno corporativo, tiene como objetivo el uso efectivo, óptimo y eficiente de las tecnologías de la información en las distintas organizaciones y un marco de control interno en niveles de procesos de negocios controlado, teniendo como finalidad generar confianza en los *stakeholders* e informar y guiar a la alta dirección en pos del objetivo estratégico de la compañía.

Siendo gráficos en lo expuesto, podemos describirlo mediante la utilización de la figura n°6:

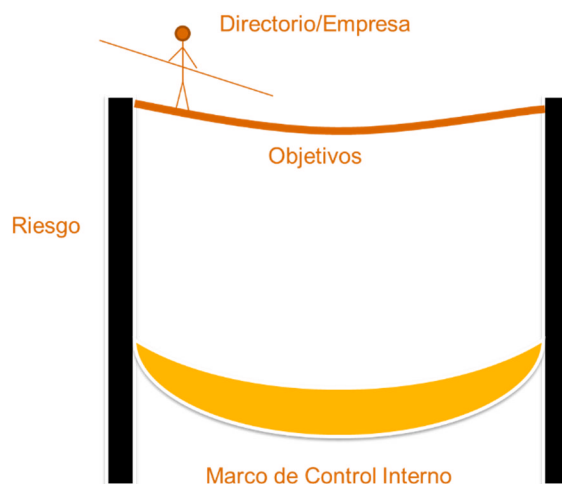
**Figura N° 6:** Gobierno Corporativo, framework de control interno y riesgos



Fuente: Elaboración propia.

En la figura n° 6, se hace referencia al concepto de **riesgo** englobando los dominios de Procesos de Negocios y Controles TI. Todas las empresas sin importar la industria en la cual se desarrollen, poseen riesgos que intentan mitigar, por esta razón, es un concepto al cual debemos prestar atención. Para esto dentro de la literatura extensa sobre el tema, determina que se debe establecer un marco de control interno adecuado que mitigue cualquier tipo de incidencia en los procedimientos operativos y rutinarios de la empresa que pudieran afectar a los *Shareholders/ Stakeholders* de la misma.

Por tal motivo es que consideramos oportuno representar a dicha situación mediante la siguiente figura n° 7, la cual muestra al marco de control interno, como la red de contención que tiene una organización para amortiguar cualquier las acciones propias de los riesgos.

**Figura N°7:** Representación gráfica del Marco de Control Interno


FUENTE: Elaboración Propia

Con dicha representación intentamos sintetizar que, dependiendo del nivel de riesgo, el directorio/empresa tiene una mayor o menor probabilidad de que el impacto de acciones desafortunadas, sean éstas intencionales o no intencionales, tengan un efecto directo en los resultados a nivel de procedimientos internos de la misma. Para esto es que se considera que se deba contar con mecanismos de protección de dichas acciones, generando controles en tiempo y forma que mitiguen el impacto de una acción mal ejecutada (Control Interno dentro del marco de un buen GC).

Existen estudios en la actualidad desarrollados en Latinoamérica, como ser el generado por “El círculo de Empresa de América Latina”<sup>40</sup>, en el cual se extrae las lecciones aprendidas por 14 empresas líderes latinoamericanas<sup>41</sup>, a partir de sus propias experiencias en la mejora de su gobierno corporativo. Para demostrar los beneficios tangibles, financieros y económicos de la mejora en las prácticas de gobierno corporativo, se realizó un análisis pragmático y cuantitativo de los miembros del Círculo de Empresas, mediante cinco enfoques diferentes. Los criterios se dividieron en dos amplios grupos, en función de la repercusión del buen gobierno sobre los indicadores operativos y el costo del capital.

<sup>40</sup> El Círculo de Empresas de América Latina se ha convertido rápidamente en uno de los promotores más enérgicos y eficaces de la mejora del gobierno corporativo en toda la región. La Corporación Financiera Internacional (IFC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF) crearon el Círculo en 2005, a petición de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo.

<sup>41</sup> Una de las singularidades de la guía es que comprende el análisis de cuatro dimensiones diferentes: casos de las propias empresas; resultados de estudios académicos y de mercado, que demuestran los beneficios del gobierno corporativo; criterios de buenas prácticas de instituciones referentes —incluidas la IFC, la OCDE y el Foro Global de Gobierno Corporativo—; y pruebas empíricas que comparan los resultados de los miembros del Círculo con sus homólogos latinoamericanos.



GRUPO 1: Indicadores operativos

- Primer enfoque: comparación de los indicadores contables tradicionales
- Segundo enfoque: análisis del beneficio económico

GRUPO 2: Costo del capital

- Tercer enfoque: comparación de los indicadores tradicionales del mercado de valores
- Cuarto enfoque: análisis de la repercusión que poseen los anuncios de mejoras de gobierno corporativo
- Quinto enfoque: análisis del rendimiento total de las acciones

La guía práctica de GC que propone la OCDE, IFC y GCGF (2010) especifica las cifras y los resultados que demuestran el papel fundamental que representa la existencia de contar con un buen gobierno corporativo<sup>42</sup>, los miembros del Círculo de Empresas señalan que sus esfuerzos han producido una combinación de ganancias reales que se reflejan en las cifras y otras menos concretas y más difíciles de cuantificar. Los beneficios descubiertos por el estudio describen las siguientes ventajas:

- Un proceso de institucionalización, que permita que la conducción de la empresa no dependa tanto de personas específicas
- Mayor confianza de la comunidad de inversores
- Mejor acceso a condiciones de crédito más convenientes, lo que incluye el financiamiento a largo plazo de los bancos de desarrollo
- Mayor reconocimiento de las partes interesadas, incluyendo instituciones nacionales e internacionales
- Mayor confianza a la hora de emprender fusiones y adquisiciones, debido al mayor nivel de transparencia Mejora sustancial de los procesos comerciales, incluyendo controles internos y la supervisión del proceso de toma de decisiones

En este sentido, el marco de control interno debe resumir las necesidades de la organización en la cual esté inmerso, adecuándose a los riesgos particulares de ésta. Adicionalmente se debe monitorear que el mismo se encuentre operativo y actualizado constantemente.

Esta teoría se traduce en una inversión de tiempo y dinero de gran magnitud para la organización dado que debe insumir horas de su personal de modo de lograr que conozcan a la organización, sus necesidades, cultura y riesgos. Asimismo debe proporcionarles las herramientas necesarias como la capacitación en relación con las técnicas actuales para el desarrollo de los controles,

---

<sup>42</sup> Capítulo 7 "Los beneficios tangibles del buen gobierno corporativo" – Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencia del Círculo de Empresas de la mesa redonda Latinoamericana. Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)



software asociado y el monitoreo de los mismos, para poder generar un marco de control adecuado y efectivo.

La sumatoria de estas inversiones se puede considerar, un activo intangible o capital intelectual a ser identificado y considerado en la formación del valor de una empresa.

En el presente capítulo, se describe que toda buena gestión del marco de control interno tiene como finalidad poder mitigar los riesgos inherentes que puedan afectar a una organización. Esto va a permitir alcanzar un buen y eficiente GC. Para poder lograr esto, el marco de control interno de las organizaciones necesita del desarrollo de recursos y actividades las cuales muchas de ellas son de naturaleza intangibles, conforme a lo expuesto en el capítulo 4, y por lo tanto necesitan ser correctamente gestionadas y expuestas como parte de los activos que generan valor. Para poder mitigar todos los riesgos se deben identificar correctamente todas las actividades de control sobre el proceso para de esta forma mantenerlo controlado y monitoreado, evitando cualquier tipo de anomalía en lo operativo, administrativo, financiero o contable que pueda generar.



## CAPITULO VI: GESTIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS VITIVÍNICOLAS DE ARGENTINA, COMO PARTE DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

“Como ocurre con muchos otros aspectos del mundo empresarial, las prácticas de GC *no deben ajustarse a un único patrón*. Por el contrario, la experiencia demuestra que las formas de implementar y lograr un mejor gobierno, *pueden diferir considerablemente en cada país y empresa*, incluso dentro de un mismo sector.... La motivación para mejorar el GC debería desprenderse de la *identificación de los beneficios* deseados para la empresa.” (Guía Práctica de Gobierno Corporativo, 2010)

Del relevamiento realizado no surge evidencia de que a las empresas argentinas les sea requerido informar o presentar información formal sobre su control interno con toda la información necesaria para cumplir con los requisitos enumerados en los capítulos 1, 5 y 6 de la presente tesis, a excepción de la Resolución General N° 516 de la Comisión Nacional de Valores de Argentina (CNV), que teniendo presente el dictado del Decreto N° 677/2001, aprobó como contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario las 28 recomendaciones que describe en el Anexo. El Anexo en cuestión agrupa las recomendaciones en seis secciones (Ámbito de Aplicación del Código, Del Directorio en General, Independencia de los Directores, Relación con los Accionistas, Relación con la Comunidad y Comités)<sup>43</sup>:

- La sección sobre Ámbito de Aplicación del Código recomienda se informe –de corresponder– sobre la relación de la emisora con su grupo económico y partes integrantes, y sobre si las previsiones del Código de Gobierno Societario se reflejan total o parcialmente en el estatuto social.
- La sección Del Directorio en General contiene recomendaciones sobre las responsabilidades del Directorio por la estrategia de la compañía; control de gestión, control interno y gestión de riesgos; Comité de Auditoría, cantidad de miembros e integración del Directorio; desempeño por los directores y/o síndicos de funciones en diversas sociedades; evaluación del desempeño del Directorio, y capacitación y desarrollo de los directores.
- En la sección Independencia de los Directores hay recomendaciones para que quien propone un director se manifieste respecto de la independencia de éste; sobre designación de ejecutivos gerenciales, sobre proporción de directores independientes y sobre sus reuniones.

---

<sup>43</sup> Código de Gobierno Societario (Resolución General CNV N° 516/2007), obtenido de: <http://www.cnv.gov.ar/educacionbursatil/gobsocietario.asp> . Fecha de recuperación: Marzo 25, 2016



- En la sección Relación con los Accionistas hay recomendaciones sobre información a los accionistas y atención a sus inquietudes y consultas; sobre la participación de los accionistas minoritarios en Asambleas, sobre mercado de control y sobre la política de dividendos de la sociedad.
- La sección Relación con la Comunidad presenta recomendaciones para el caso de que la sociedad cuente con un sitio en internet que suministre información y recoja inquietudes de los usuarios, incluyendo requisitos que tal sitio debe reunir.
- Finalmente, la sección sobre Comités presenta recomendaciones sobre la Presidencia del Comité de Auditoría por un director independiente; rotación de síndicos y/o auditores externos; procedencia de que una misma persona reúna el doble carácter de síndico y auditor externo de una sociedad; sistemas de compensación y Comité de Remuneraciones; Comité de Nombramientos y Gobierno Societario, y política de no discriminación en la integración del Directorio.

Interesa señalar que por tratarse de recomendaciones, los Directorios pueden optar por informar de qué modo las siguen, o bien explicar las razones por las cuáles no lo hacen y si tienen previsto seguirlas en el futuro.

El tratamiento contable que la industria vitivinícola realiza sobre los conceptos de activos intangibles, son aplicadas en base a los detalles técnicos explicitados en el capítulo III bajo norma Argentina. Se efectúa un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación dentro del marco empírico, considerando el análisis de los estados financieros de 14 sociedades. Se mantiene la confidencialidad de los nombres y datos fuentes del análisis.

En el capítulo 6, se describió las normativas existentes en Argentina respecto a la regulación de los temas de Control Interno dentro del GC en la industria. La misma es escasa y actualmente las empresas del rubro vitivinícola no están presentando información relevante del tema en sus estados financieros de acuerdo a lo que se pudo analizar de los estados financieros observados como parte del marco empírico de la tesis.

Considerando lo descripto anteriormente, bajo opinión personal, se considera que se pueden hacer dos interpretaciones del caso:

1. Solamente las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de la República Argentina están obligadas a la presentación de cierta información y por lo tanto a la gestión de la misma con lo cual aquellas de menor envergadura o cerradas no están ni siquiera obligadas por requisito de la CNV a tratar los temas de Gobierno Corporativo por lo que es menos probable que tengan este tema como un punto relevante en su estrategia corporativa.
2. Por otro lado, las secciones que propone la resolución de la CNV sobre el tema, no profundizan sobre temas relacionados a la eficiencia y eficacia del Gobierno Corporativo



de IT, normas y procedimientos que identifiquen riesgos en procesos de negocios como ser finanzas, marketing, cobranzas, ventas y demás otros, que hacen a un buen gobierno corporativo.



## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación del presente trabajo se basa en una investigación cualitativa realizada a través de un estudio descriptivo no experimental y efectuando estudios de casos transversales comparativos, para lo cual se usaron como instrumentos de recolección de información encuestas, entrevistas y análisis de la documentación de las empresas por medio de sus estados financieros. Adicionalmente se han analizado los resultados obtenidos de estudios sobre los beneficios que aporta la buena implementación de un GC realizados a nivel global, de modo de anexar la importancia que el GC y sus componentes han tomado en el mercado internacional. Se analiza cada instrumento por separado para luego cruzar los resultados y así poder llegar a una conclusión.

El propósito del trabajo de campo es demostrar que los conceptos de marco de control interno dentro de un buen GC son una variable relevante a ser considerada en el valor de una organización.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo introductorio, el foco de análisis estará orientado al sector vitivinícola de la República Argentina. A fin de sectorizar la información se procedió a realizar el análisis de ponderación en cuanto a la cantidad de bodegas elaboradoras que existen en la actualidad en el territorio argentino. En base a la información contenida en la Figura N°8 se pudo verificar que la Provincia con mayor porcentaje es Mendoza, esta información se encuentra basada en el análisis efectuado a la consulta realizada al INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura), del cual se extrajo la siguiente información:

Figura N°8:



TOTAL PAÍS. Cantidad de Bodegas Inscriptas y Elaboradoras.

\* Serie Años 2006 al 2014 - Distribución por provincia.

PROVINCIAS	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.	Inscrip.	Elabor.
Mendoza	914	696	922	684	929	685	929	676	927	703	934	698	948	681	926	674	920	656
San Juan	261	162	265	158	263	159	264	156	256	159	258	155	213	139	208	141	205	128
La Rioja	34	25	35	22	30	22	30	24	32	24	29	22	31	23	30	24	30	24
Río Negro	33	24	33	27	34	23	34	25	36	27	35	27	34	28	34	25	34	28
Catamarca	18	16	18	16	17	17	19	17	19	16	20	17	21	17	20	17	20	17
Salta	21	17	21	19	20	20	25	25	28	28	31	28	37	34	36	34	37	32
Neuquén	8	7	9	8	10	8	11	9	10	9	10	9	12	10	12	10	11	9
Córdoba, La Pampa, Capital Federal y Otras (**)	16	11	17	15	19	16	20	17	22	18	23	18	23	20	26	24	27	24
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>1.305</b>	<b>958</b>	<b>1.320</b>	<b>949</b>	<b>1.322</b>	<b>950</b>	<b>1.332</b>	<b>949</b>	<b>1.330</b>	<b>984</b>	<b>1.340</b>	<b>974</b>	<b>1.319</b>	<b>952</b>	<b>1.292</b>	<b>949</b>	<b>1.284</b>	<b>918</b>

(\*\*) Chubut, Entre Ríos, Jujuy, San Luis, Misiones

(\*) Provincia con sus Departamentos agrupados por aplicación de la Ley N° 17.422, Art. 10°: Secreto Estadístico.

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

Porcentaje de incidencia por Bodegas elaboradoras

<b>Provincias</b>	<b>Elaboradoras en 2014</b>	<b>Porcentaje sobre el total del país</b>
Mendoza	656	71,5%
San Juan	128	13,9%
La Rioja	24	2,6%
Río Negro	28	3,1%
Catamarca	17	1,9%
Salta	32	3,5%
Neuquén	9	1,0%
Otras	24	2,6%
<b>Total país</b>	<b>918</b>	<b>100,0%</b>

Debido al porcentaje de incidencia correspondiente al rubro de bodegas elaboradoras en Mendoza, respecto del total del país (71,5%), se ha decidido focalizar el análisis en dicha provincia.

Las encuestas, entrevistas y análisis de documentos (principalmente estados financieros) fueron sustentadas considerando la siguiente estrategia de: Variables, Definición Conceptual, Dimensiones, Indicadores, Instrumentos y Preguntas del Cuestionario. (Figura N°9)



Figura N°9: Estrategia del análisis empírico

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Pregunta de la encuesta y entrevista
Gobierno Corporativo (Control Interno)	La gestión eficiente y eficaz del marco de control de Gobierno Corporativo como herramienta de generación de valor en la empresa	Procesos de Negocios	* Procedimientos / normativas debidamente documentas y formalizadas  * Conciencia organizacional  * Riesgos inherentes a la organización	* Encuestas * Entrevistas * Análisis de documentos	Pregunta 1, 2 y 3
		Tecnología de la Información	* Procedimientos / normativas debidamente documentas y formalizadas  * Alineación a la estrategia del negocio  * Riesgos inherentes a la organización	* Encuestas * Entrevistas * Análisis de documentos	Pregunta 6, 7, 8, 9 y 10
		Seguridad de la información			
		Creación de Valor	* Optimización de Riesgos  * Posibilidad de beneficios para la empresa  * Optimización de Recursos	* Encuestas * Entrevistas * Análisis de documentos	Pregunta 1, 3, 4, 5, 10

FUENTE: Elaboración propia



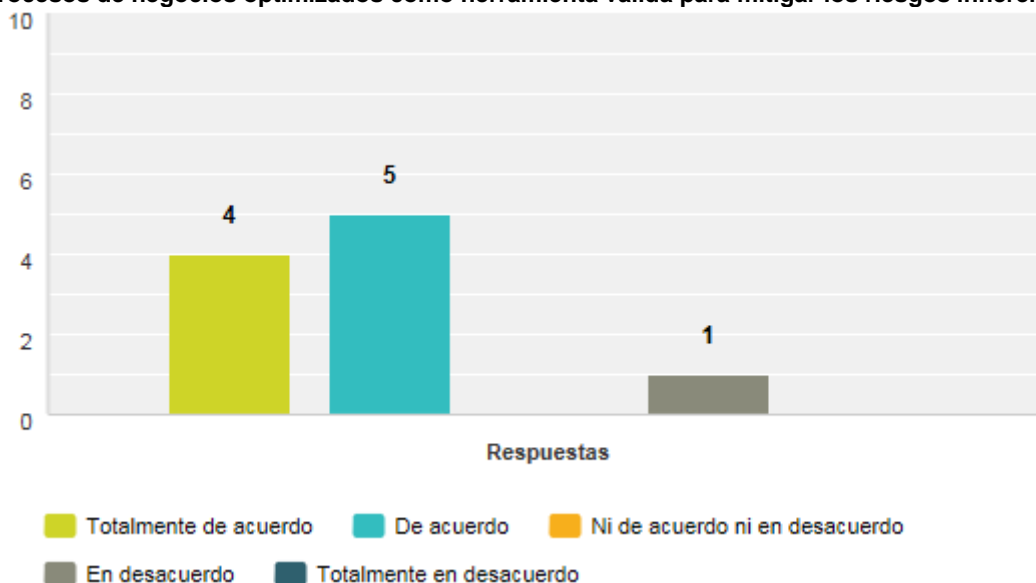
## **CAPITULO VII: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS USADOS**

Se exponen a continuación los análisis efectuados a los resultados obtenidos de los distintos instrumentos utilizados para la recolección de información que nos permiten sustentar la conclusión del presente trabajo. Dichos instrumentos son: análisis de las encuestas, análisis de las entrevistas, análisis de información de los estados financieros de las empresas y por último el análisis de estudios de casos referidos a la situación del Gobierno Corporativo a nivel internacional.

### **7.1 Análisis de resultados de las Encuestas**

Mediante la utilización de una plataforma web, se procedió a realizar una encuesta a 37 bodegas ubicadas dentro de la provincia de Mendoza. Se obtuvieron un total de 10 encuestas debidamente completadas, con las cuales se precedió a realizar el análisis. De dicha encuesta (Ver en Anexo II, detalle de la encuesta realizada), se obtuvo la percepción de cada encuestado sobre el grado de eficiencia y eficacia con la cual se está gestionando los temas relacionados a los controles dentro del marco de gestión de un buen gobierno corporativo considerando los Procesos de Negocios y TICs y si los mismos ayudan a crear un valor que actualmente no se está reflejando correctamente en los estados contables/financieros de las empresas.

Se deja reflejada a continuación la interpretación de los resultados de cada una de las preguntas.

**Procesos de negocios optimizados como herramienta válida para mitigar los riesgos inherentes**


	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	40%	50%	0%	10%	0%	10
	4	5	0	1	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

Podemos observar que el 90% de los encuestados se identificó con variables favorables al considerar que las tareas que se llevan adelante dentro de una organización referidas a la optimización de los procesos de negocios, es un factor necesario para permitirles mitigar los riesgos inherentes que se encuentran en todas las áreas de la misma.

Cabe aclarar en este punto que es lo que se considera como un riesgo inherente. Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, el volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, la relevancia de la Gerencia y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad, independientemente de los sistemas de control interno que posea la Organización. Es por esto que la existencia de un adecuado marco de control interno es parte necesaria para poder mitigarlos.

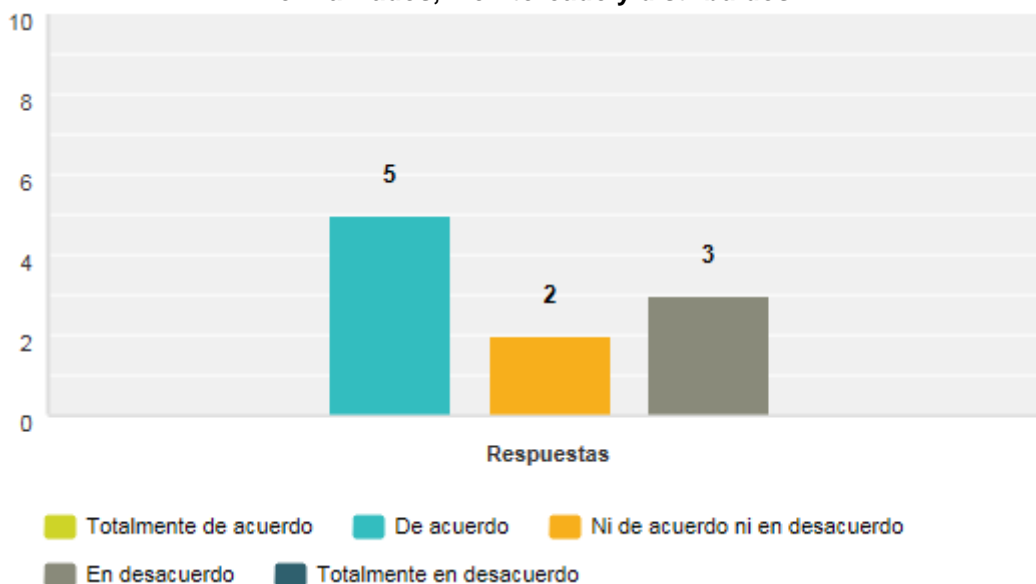
Estas tareas de optimización, le trae aparejado a la organización el incurrir en recursos, por ejemplo: contratación de personal, ya sea interno o externo a la organización, recursos tecnológicos, tiempo; entre otros, los cuales se traducen en erogaciones monetarias.

Por lo tanto hay un valor, un costo para la organización en todo este proceso. Este valor lo consideramos, apoyándonos en los conceptos teóricos vistos, que pueden ser analizados dentro del concepto de lo denominado Capital Intelectual bajo el análisis de "Capital Estructural".

Focalizándonos en la respuesta a la encuesta con una clasificación No favorable dentro de los encuestados y que representa el 10% de la misma, nos demuestra que la necesidad de optimizar

los procesos de control no están siendo asimilado correctamente dentro del pensamiento organizativo y estratégico de las organizaciones. Siendo esto otras de las razones por la cual intentamos demostrar la necesidad de informar sobre el tema y ponderar la importancia que implica desarrollar mecanismos de concientización sobre los mismos.

**Los procedimientos / normativas se encuentran debidamente documentados, formalizados, monitoreado y distribuidos**



	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	0%	50%	20%	30%	0%	10
	0	5	2	3	0	

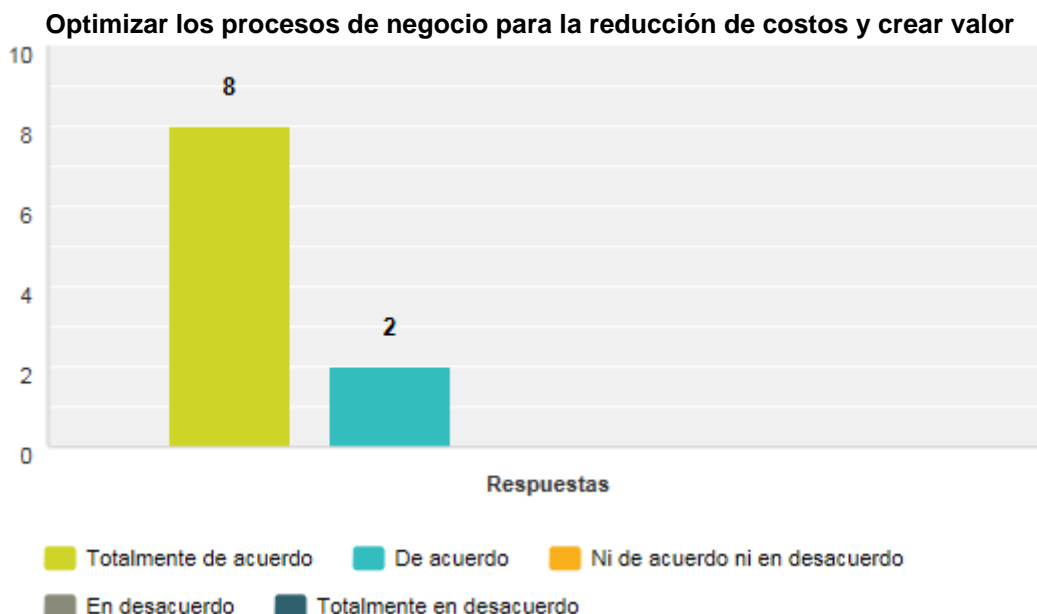
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

Para todo proceso de optimización de los procesos de negocios, es necesario que la organización defina: su accionar, controles, personal interviniente, responsables, revisores y programas adecuados de actualización de todas sus políticas, procedimientos y/o normativas de las actividades que se establecen para prevenir o detectar riesgos inherentes que impedirían el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ante esta situación los encuestados se mostraron divididos en cuanto a sus respuestas: el 50% contestó sentirse de acuerdo en que estos conceptos están siendo bien implementados en sus organizaciones y un tema no menor, que están siendo correctamente informadas e interpretadas por el personal de la misma. La importancia de la información e interpretación del personal se traduce en un proceso que alinea las operaciones diarias con la estrategia de la Dirección.

No obstante, considerando a los imparciales (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) en conjunto, con los que se encuentran en desacuerdo, consideramos que existe otro 50% en los cuales interpretan que dentro de sus organizaciones no cuentan con procedimientos y/o normativas de control debidamente documentados, formalizados, monitoreados y que no están debidamente

comunicados a los empleados. Esto trae aparejado dificultades en la operación diaria por ejemplo, al no tener los empleados herramientas que les permitan consultar como proceder al llevar a sus tareas diarias dentro de cada uno de los procesos de negocios de la organización. Esta situación genera una falta de optimización de los procesos, las cuales pueden ser materializadas en un aumento de los costos, situación que sería mitigada por la organización si estos procesos fueran formalizados y monitoreados.



	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	80% 8	20% 2	0% 0	0% 0	0% 0	10

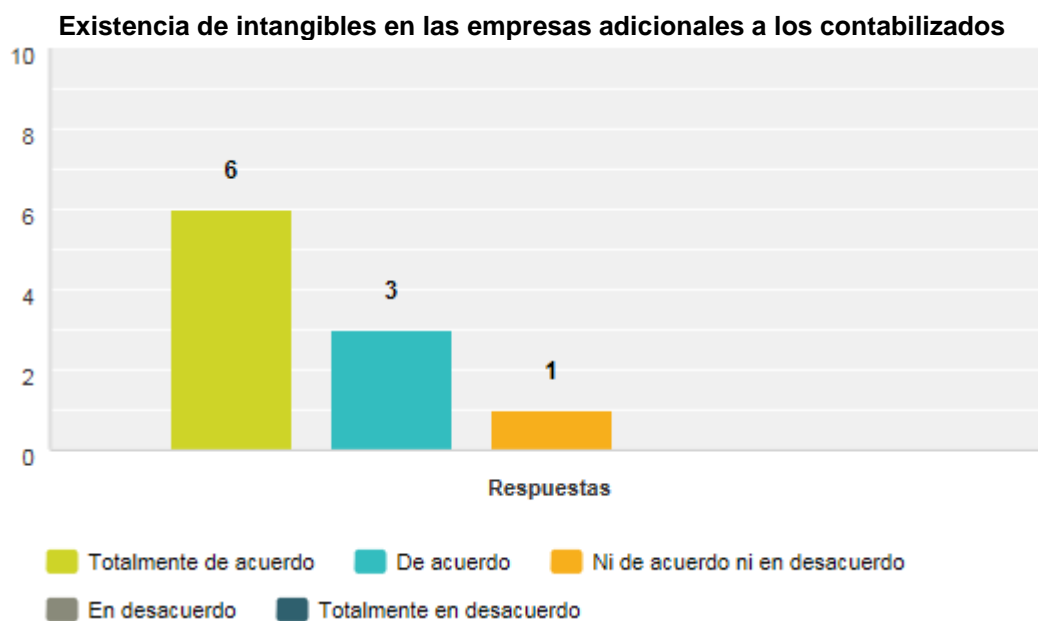
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

Los accionistas, junto con la Dirección General de la organización tienen como principal objetivo la creación de valor de la misma, tanto para beneficio propio, como organizacional. Con el presente análisis se pretende verificar si la optimización de los procesos de negocios logrando procedimientos / normativas debidamente documentados, formalizados, monitoreado y distribuidos, conceptos analizados en los párrafos anteriores, al ser implementados correctamente como herramienta válida, oportuna y continua dentro de las organizaciones, pueden ser un medio correcto para la reducción de los costos y por consiguiente permitirle a la organización tener un valor de mercado mayor.

Políticas y procedimientos de control erróneamente diseñados dentro del control interno de los procesos de negocios de las organizaciones para alcanzar los objetivos operativos, financieros y contables de la misma, generan por ejemplo: necesidad de mayor personal y cantidad de horas de trabajo, pérdida del conocimiento acumulado (know-how), mayores recursos tecnológicos y edificios, aportes sociales y rutinarios de mantención de la estructura organizativa y otros, que

en conjunto modifican los costos insumidos y por consiguiente impactan en el valor de mercado de la misma.

Ante esta situación los encuestados, contestaron favorablemente en un 100%, con la idea de que el trabajo oportuno en el proceso de optimizar los procesos de negocio de la organización, es una herramienta válida para la reducción los costos y por consiguiente un medio adecuado para la creación de valor.



	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	60%	30%	10%	0%	0%	10
	6	3	1	0	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

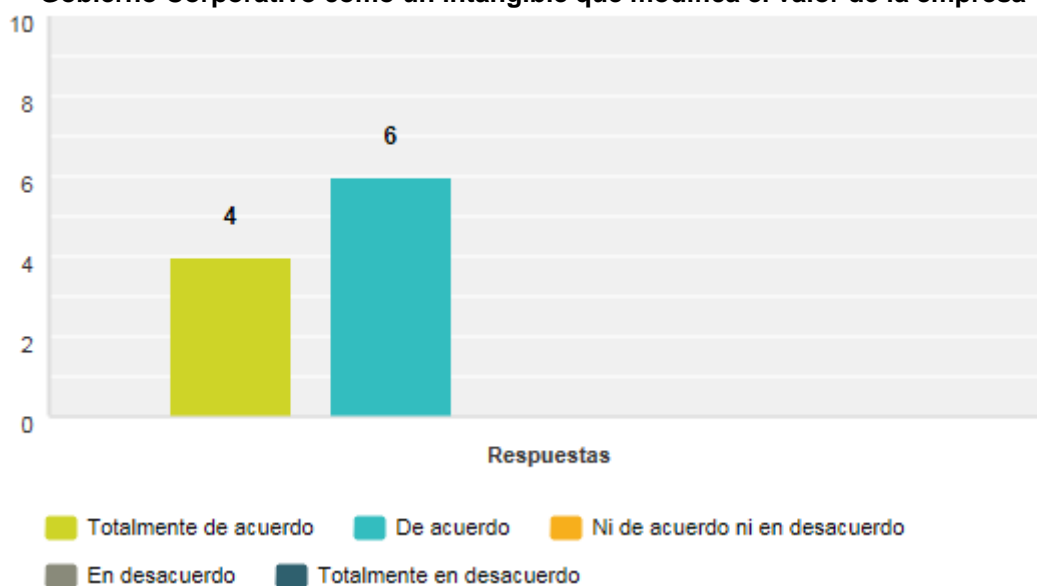
El conjunto de conocimientos que permanece dentro de las organizaciones, acorde a lo explicitado en los análisis anteriores, puede ser considerado parte del Capital estructural que hemos analizado como una variable clave al momento de evaluar la estructura organizativa. Dada la naturaleza de los conceptos evaluados: flexibilidad organizativa, formalización de normativas o procedimientos de control, el uso generalizado y adecuado de las Tecnologías de la información, la capacidad organizativa de estar en un proceso continuo de aprendizaje, estas son variables que no son tangibles en cuanto a la apreciación física del objeto descripto y analizado. Conforme las normas de información financieras vigentes, en ciertos casos no pueden ser reconocidos en los estados financieros lo cual no quiere decir que los mismos no existan y deban ser tenidos en cuenta como parte del valor de una organización. En este sentido, nueve de cada diez empresas (90%), son conscientes de que la organización no está reflejando la totalidad de sus intangibles en sus estados financieros, conforme pregunta 4.

Esta sección nos plantea nuevas preguntas que pueden surgir de este análisis para determinar qué valor monetario asociarle acorde a los gastos y costos insumidos en los intangibles que no están considerando y mostrando: ¿Cuánto tiempo en recursos y tiempo se han invertido en la organización para el armado de procedimientos y normativas de control?, ¿Existen tareas operativas redundantes y que pueden ser optimizadas?, ¿se están cubriendo todos los aspectos de control financiero y contable dentro de mi línea de producción?.

El 100% de los encuestados considero estar Totalmente de acuerdo y De acuerdo, en que dicho marco de control del Gobierno Corporativo es un intangible y que el mismo puede influir en modificar el valor de la empresa.

Estos valores son coincidentes con estudios realizados por la firma Ocean Tomo en su estudio anual de los valores de mercados de los intangibles (2015), en donde señala una evolución significativa en el porcentaje que representan los intangibles dentro del valor total de la empresa, considerando que en el año 1975 el 17% del valor de mercado de las empresas descansaba sobre la base de sus activos intangibles. Este porcentaje, para el año 1985, aumentó a un 32%; para el año 1995, llegó a un 68%, para el año 2005, el 80% del valor de mercado de las empresas estuvo cimentado en sus activos intangibles y los datos al 1ro de enero del 2015, los valores representaban el 84%.

**Gobierno Corporativo como un intangible que modifica el valor de la empresa**



	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	40%	60%	0%	0%	0%	10
	4	6	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.



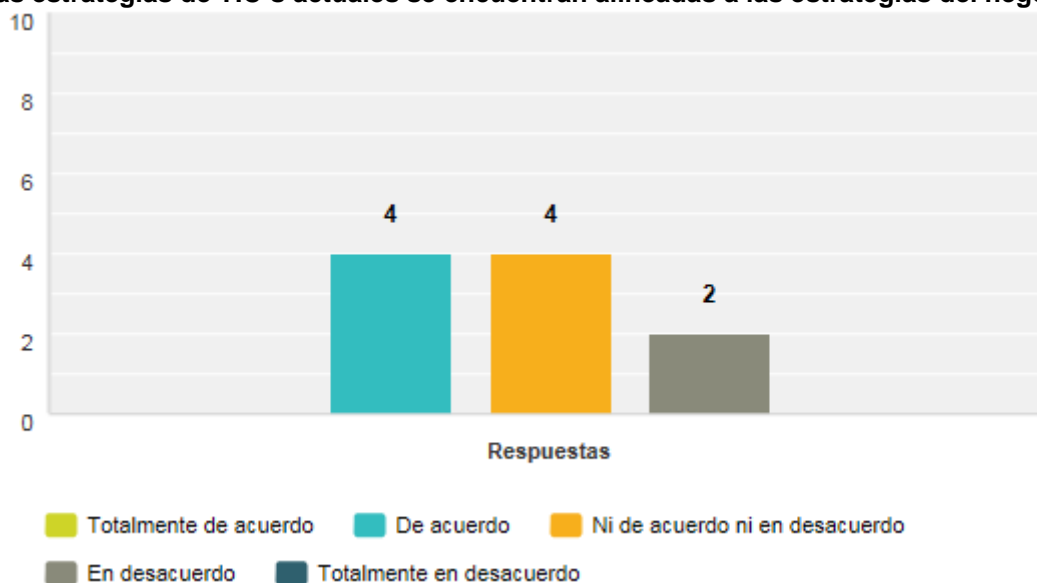
Esto permite concluir, acorde a las respuestas planteadas que el GC es un intangible que debe ser adecuadamente gestionado y administrado de modo de incrementar el valor de una organización.

Acorde a lo planteado anteriormente, uno de los aspectos a ser considerados dentro del marco de control de Gobierno Corporativo es la sinergia que existe actualmente entre los objetivos estratégicos del negocio y de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Considerando el contexto actual de las organizaciones en el mercado, en donde los sistemas de información son cada vez más complejos y existe mayor confianza por parte de los analistas internos o externos de la información producida por los sistemas para la toma de decisiones, es que se considera necesario que debe existir un adecuado compromiso por parte de la Dirección Estratégica de la organización respecto de la administración y gestión de las TICs, en asegurar de que las estrategias de las TICs sean coherente con los objetivos que se hayan planteado a nivel gerencial de las operaciones estratégicas de la organización en forma general.

Ante esta situación es que se consultó a los encuestados si consideran que las estratégicas actuales de las TICs dentro de sus organizaciones se encuentran alineadas correctamente a las estratégicas generales del Negocio. El 40% se encuentra "De acuerdo", no obstante considerando el grupo de encuestados con una consideración de "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", sumados a los que se encuentran en "En desacuerdo", obtenemos que existe un 60% de los encuestados que considera que ambas estrategias recorren caminos separados.

Las estrategias de TIC's actuales se encuentran alineadas a las estrategias del negocio



	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	0%	40%	40%	20%	0%	10
	0	4	4	2	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

Esta situación genera que exista un desaprovechamiento del uso de los recursos de las TICs y del ambiente de control de las mismas dentro de la organización, pudiendo generar mayores costos de administración, utilización, control y por consiguiente afectar el valor de la empresa actual. En la actualidad existe mayor necesidad de contar con tareas y controles en forma automatizados, disminuyendo el riesgo del error humano. Si la gestión de las TICs por parte del área de sistemas de la organización no se encuentra debidamente administrada y alineada a las estratégicas generales del negocio esta situación generará costos monetarios adicionales, como por ejemplo: mayor cantidad de recursos en personal en implementación y adecuación de los sistemas, tecnología que no se necesita al ser obsoleta o que no se adapten a las nuevas tendencias en el negocio por ejemplo implementación de costeo ABC en donde parametrizar nuevos módulos, tiempos de respuestas ineficiente dado que el sistema no provee la información en tiempo y forma que requiere la dirección para la toma de las decisiones, entre otros.

En línea con lo planteado por la pregunta anterior, los encuestados consideran que en un 60% (considerando quienes no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y quienes se encuentran en desacuerdo) que no existe un adecuado compromiso por parte de la Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones en temas relacionados con los procesos de TICs.

Esto plantea los problemas que existen actualmente en las empresas, en donde la dirección estratégica de la organización y la dirección estratégica del área de sistemas no son coherentes debido a la falta de comunicación entre ambos.

**La Dirección Ejecutiva tiene un compromiso adecuado para la toma de decisiones relacionadas con los procesos de TIC's**



■ Totalmente de acuerdo   
 ■ De acuerdo   
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
■ En desacuerdo   
 ■ Totalmente en desacuerdo

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	0%	40%	40%	20%	0%	10
	0	4	4	2	0	

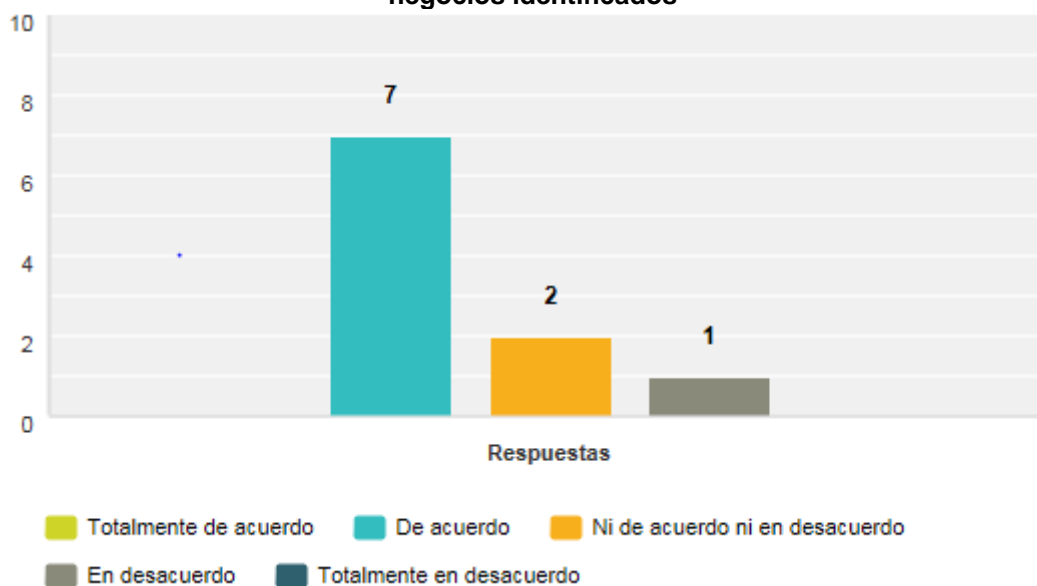
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

La dirección estratégica de la organización debe participar en forma activa dentro de las decisiones estratégicas del área de sistemas, para evitar problemas de sinergias entre ambas.

Esto se puede ver reflejado adicionalmente al considerar que las Direcciones Estratégica de la organización consideran estar "De acuerdo" en un 70% en que las TICs actuales ayudan a la gestión y control periódico sobre los riesgos de negocios operativos de la misma.

Podemos concluir que las TICs deben ser vistas como la base de controles que sustentan los objetivos para asegurar una mayor efectividad operativa, mayor confiabilidad de la información financiera y un mayor marco de control sobre todas las operaciones de la organización.

**Las TIC's actuales ayudan a la gestión y control periódicos sobre los riesgos de negocios identificados**



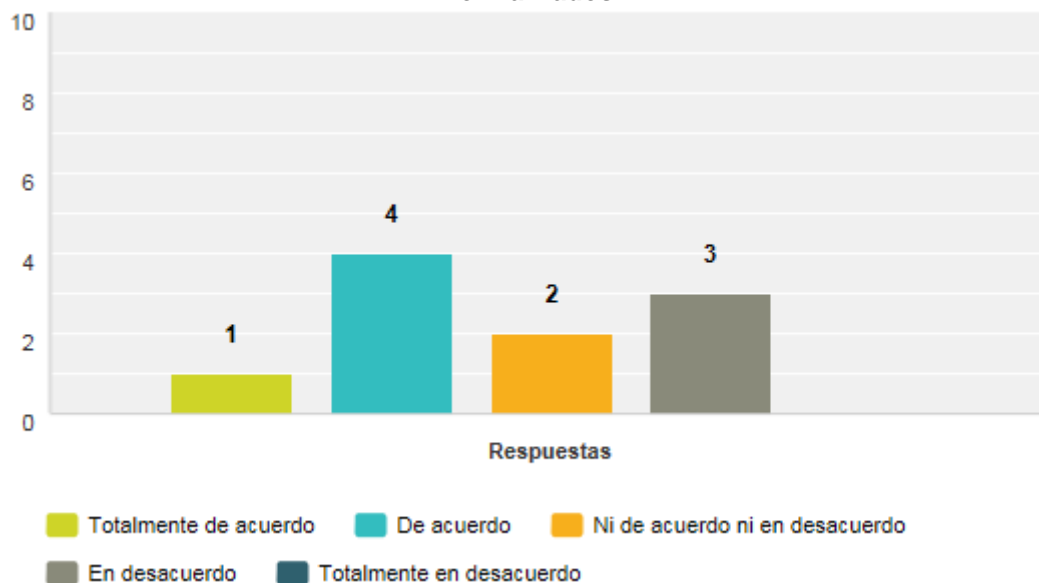
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	0%	70%	20%	10%	0%	10
	0	7	2	1	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

Al analizar el restante 30% que considera que las TICs actuales de la empresa no ayudan a la gestión y control de los riesgos de negocios identificados, podemos inferir que dichas empresas si bien cuentan con un área de sistemas que gestiona las TICs de la organización no la están aprovechando o no están pudiendo observar el beneficio que les genera el administrar debidamente este área. Esto se puede ver especialmente en organizaciones de menor envergadura en donde consideran a la gestión de las TICs como un área de gasto no productivo a diferencia de considerarla como un área de soporte para el crecimiento continuo de la organización con el fin de crear valor.

Otro factor clave que se debe analizar dentro de la gestión del área de TICs de las organizaciones, es determinar el grado de integración del sistema de control interno que posee el sector en cuanto a la formalización y documentación de las actividades de control. En este sentido observamos que un 50% de los encuestados (considerando para el análisis a los Ni de acuerdo ni desacuerdo y En desacuerdo), considera que las políticas o normativas del área no se encuentran debidamente documentadas y formalizadas manteniendo la consistencia con lo analizado en la pregunta 2. Esta situación demuestra que no existe un control adecuado en todos los procesos de revisión, en donde el ambiente de control no es predecible y las actividades de control no están correctamente diseñadas.

Los controles realizados periódicamente en relación con el cumplimiento de las políticas internas por parte del área de TIC's se encuentran debidamente documentados y formalizados

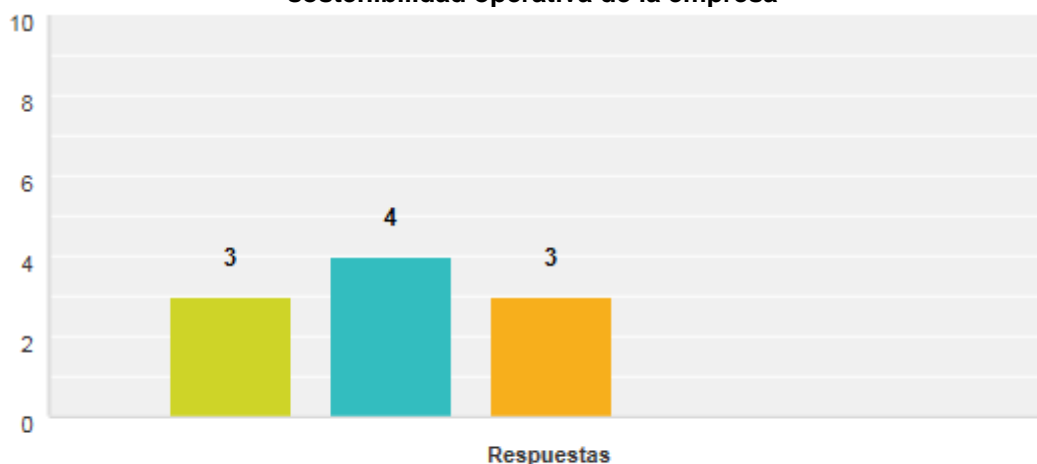


	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	10%	40%	20%	30%	0%	10
	1	4	2	3	0	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

En este sentido es muy importante lograr que todo marco de control interno dentro del sector de TICs desarrolle políticas internas de actividades de control integrados con un monitoreo en tiempo real por parte de la gerencia, generando de esta forma un proceso de mejora continua, alcanzando el camino adecuado a la optimización del proceso de control del área de TICs.

**Las tareas de gestión y control del área de TIC's son consideradas críticas para la sostenibilidad operativa de la empresa**



■ Totalmente de acuerdo   
 ■ De acuerdo   
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
■ En desacuerdo   
 ■ Totalmente en desacuerdo

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Respuestas	30% 3	40% 4	30% 3	30% 3	0% 0	10

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de encuestas realizadas.

El análisis demuestra que en un 70% (considerando las respuestas con nivel de acuerdo satisfactorio: "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"), es consciente de que la sostenibilidad operativa de la empresa está soportada en una gestión y control del área de las TICs en forma adecuada, identificando, documentando y controlando todos los aspectos de control del área ya sea en dominios de cambios a los sistemas y aplicaciones críticas, administración de la seguridad lógica y física del ambiente de TICs, operaciones de recuperación de la información y desarrollo de nuevos programas. Estas actividades son aquellas en las cuales la organización debe prestar atención y desarrollar adecuados procedimientos de control, documentarlos y formalizarlos para el conocimiento de todos los empleados, proporcionando mecanismos adecuados de creación de valor dentro del ambiente de las TICs.



## 7.2. Análisis de las Entrevistas

Como instrumento adicional a la recopilación de información para el análisis de la tesis, se procedió a realizar entrevistas con referentes locales de la provincia de Mendoza dentro de la industria vitivinícola de Argentina. Dichas entrevistas fueron anexas a las respuestas de los cuestionarios antes analizados.

La elección de las entrevistas realizadas estuvo segmentada en considerar las ventas anuales en AR\$. El criterio de clasificación lo identificamos utilizando los tres tipos de industrias vitivinícolas en Argentina utilizados por el Argentina's Wine Industry Report elaborado por PwC Argentina<sup>44</sup>:

- 1- Bodegas pequeñas: ventas anuales en AR\$ menores a los 30 millones.
- 2- Bodegas medianas: ventas anuales en AR\$ mayores a los 30 millones y menores de 130 millones.
- 3- Bodegas grandes: ventas anuales en AR\$ superiores a 130 millones.

La elección de las bodegas a ser entrevistadas estuvo en consideración del autor de la tesis. Se entrevistó a una bodega por cada segmento, en donde el interlocutor era de rango jerárquico de las mismas (CFO). En la figura N°10, se deja plasmado las características más relevantes de las entrevistas realizadas abarcando los temas analizados en el apartado de cuestionarios. Por una cuestión de confidencialidad se identifican a las mismas de acuerdo a la segmentación en volumen de ventas anuales en AR\$.

---

<sup>44</sup> Argentina's Wine Industry Report – PwC Argentina - "Informe económico-financiero de la industria vitivinícola Argentina", informe que provee un análisis de la situación de la industria tomando como referencia la cosecha 2014, obtenido de: <http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/argentina-wine-industry-report-2014.pdf> . Fecha de recuperación: Marzo 25, 2016



Figura N°10: Características relevantes de las entrevistas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Bodega grande	Bodega mediana	Bodega pequeña
Gobierno Corporativo	Procesos de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procedimientos / normativas debidamente documentas y formalizadas</li> <li>* Conciencia organizacional</li> <li>* Riesgos inherentes a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Énfasis en la administración adecuada de su control interno, generando una conciencia organizacional adecuada.</li> <li>* Requerimientos externos para el cumplimiento de control interno (Ley SOX).</li> <li>* Las actividades de control se encuentran bien documentadas y formalizadas en procedimientos y/o normativas. Tienen un grado adecuado de monitoreo continuo sobre la actualización de los documentos.</li> <li>* Cuentan con matrices de riesgos por cada uno de sus procesos de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No todos sus procesos de negocios se encuentran debidamente documentados y formalizados en cuanto a las actividades de control a ser ejecutadas,</li> <li>* No necesitan cumplir con requerimientos de control interno externo.</li> <li>* Cuentan con matrices de riesgos para algunos procesos de negocios (ej.: Cuentas por Pagar / Compras e Inventarios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Escasos documentos formalizados y correctamente documentados que referencien correctamente las actividades de control por cada uno de sus procesos de negocios.</li> <li>* No tienen exigencia de cumplimientos de normativas externas de control interno.</li> <li>* No existen matrices de riesgos inherentes debidamente documentadas y formalizadas.</li> <li>* No existe una conciencia organizacional formalizada respecto a los temas de Gobierno Corporativo.</li> </ul>
	Tecnología de la Información Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procedimientos / normativas debidamente documentas y formalizadas</li> <li>* Alineación a la estrategia del negocio</li> <li>* Riesgos inherentes a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistemas de gestión contable y administrativa complejos. (ej.: SAP)</li> <li>* Área de gestión de las TICs grande, con personal adecuado para la correcta segregación de funciones.</li> <li>* Actividades de control debidamente documentadas y formalizadas por medio de procedimientos y/o normativas.</li> <li>* Repositorio de acceso amplio (por ejemplo (Intranet de la Sociedad) al personal de la organización respecto de los procedimientos y/o normativas del área de TICs.</li> <li>* Participación activa de la gerencia del área de TICs en la alineación a la estratégica del negocio.</li> <li>* Cuentan con matrices de riesgos por cada uno de sus procesos dentro del área de TICs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los sistemas de gestión contable y administrativas tienden a ser sistemas con una menor complejidad (ej.: Bejerman, Tango)</li> <li>* Las áreas de gestión y administración de las TICs son de número reducido, cubriendo los puestos necesarios, pensando en la continuidad operativa de los sistemas y comunicaciones de la organización.</li> <li>* No se cuenta con la debida documentación y formalización de todas sus actividades de control.</li> <li>* Las estratégicas del área de TICs no se encuentran alineadas a las necesidades y estratégicas generales de la organización.</li> <li>* No se cuenta con una correcta identificación de los posibles riesgos inherentes que la organización debería asegurarse en temas referidos a la gestión de las TICs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistemas de gestión contable y administrativo con un menor nivel de control. En la organización relevada tienen Tango Gestión.</li> <li>* El área de gestión y administración de la TICs con personal reducido.</li> <li>* No se cuenta con procedimientos y/o normativas documentadas y formalizadas de sus actividades de control.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos de las entrevistas.



Las conclusiones que se obtuvieron de las entrevistas realizadas son las siguientes:

- El factor de tener que responder ante un requerimiento externo de cumplimiento de ciertas pautas de control interno dentro del gobierno corporativo de la organización, como por ejemplo Ley SOX (Sarbanes Oxly), facilita a las mismas contar con un marco adecuado de documentación y formalización de todas las actividades dentro de la misma. De esta forma la permite tener optimizado sus procesos de negocios y por lo tanto optimizados sus recursos.
- Las bodegas “medianas” y “chicas”, contaban con muchas tareas y controles en todos sus procesos de negocios de forma manual, interviniendo mucho personal en cada una de las actividades a ser realizadas. En el caso de la bodega “grande”, esto se encontraba más equilibrado, soportaba la confianza en sus actividades por medio de información que era producida por el sistema directamente, manteniendo un nivel de automatización creciente en sus tareas y controles. En este sentido se puede observar la importancia de tener un buen análisis de los beneficios de estar alineados entre las estrategias de la dirección general de la organización y las estrategias en los niveles de TICs.
- En las tres entrevistas se coincidió en la necesidad de reducción de costos debido a la complicada situación que atraviesa el sector en la actualidad. En este sentido ser eficiente en las distintas actividades de control de la organización puede ayudar en la reducción y/o optimización del capital humano, recursos tecnológicos, generando un beneficio económico debido a la reducción de costos y a la optimización en la utilización de los recursos.
- La empresa denominada “chica”, en el último año se había visto en el proceso de cambio del sistema de gestión administrativo-contable, comentándonos que una vez que el sistema quedó operativo, se dieron cuenta que no satisfacía todas las necesidades de gestión que requería la operatoria de la organización. Ante esta situación fueron generando parches de procedimientos para suplantar los problemas operativos, generando costos innecesarios debido a una mala gestión del análisis de las decisiones estratégicas del negocio.



### 7.3. Análisis de la documentación de las empresas (Estados Financieros)

Se analizaron los estados financieros de 14 Sociedades vitivinícolas ubicadas en la Provincia de Mendoza. Estas Sociedades aplican las normas contables argentinas mencionadas en el Capítulo III.

El análisis realizado sobre los estados financieros se dividió en las siguientes partes:

- 1) Cuantitativo → con el objetivo de identificar qué porcentaje de los activos registrados por las sociedades corresponden a activos intangibles en sus estados financieros.
- 2) Cualitativo → en este caso el objetivo es entender qué tipo de intangibles tienen contabilizados y que operación les ha dado nacimiento.

#### **Cuantitativo**

De la información contable se extrajo el monto del activo total y el monto de los intangibles registrados calculando el porcentaje de los mismos. Se pudo verificar que sólo el 2% de los activos totales correspondían a Activos intangibles.

En base a esto podemos verificar que efectivamente los estados financieros no están reflejando en su totalidad los intangibles que poseen las Sociedades.

#### **Cualitativo**

De la información anteriormente relevada, la composición de los intangibles resultó de la siguiente forma:

<b>Tipo de intangible</b>	<b>Relación con total de Intangibles</b>
Patentes	9,2%
Valor llave	90,4%
Software y otros	0,2%
Otros	0,2%

Fuente: información en base al análisis de los EEEF de las sociedades analizadas.

Tal como se definió en el Capítulo III, el valor llave es aquel que surge cuando en la adquisición de una Sociedad se paga un valor mayor a la suma de sus activos neto, siendo este un concepto meramente contable.

En dicho capítulo dejamos reflejada la postura de que dentro del valor llave podríamos incluir los intangibles relacionados con un GC eficiente. Lo preocupante es que si bien ese valor llave es el 90,4% del total de activos intangibles, estos solo representan el 2% de los activos totales de las Sociedades analizadas.



Teniendo en cuenta el gasto que se realiza en tener un buen gobierno corporativo, podemos inferir que incluso los valores llaves no están reconociendo en forma razonable el valor de este tipo de capital intelectual. Posiblemente esto se deba a que el mercado se encuentra poco informado y sabemos que la poca información afecta en forma indirecta a los valores de mercado que son los que finalmente logran ser reconocidos en las adquisiciones.

Reforzando la idea de que las organizaciones no están aprovechando todo el capital intelectual que interviene en un GC eficiente.



#### 7.4. Análisis de documentación general sobre GC

Se refuerza la documentación analizada como parte del marco empírico, con el análisis a dos informes referidos a la situación que se encuentra actualmente respecto de la eficiencia del Gobierno Corporativo y sus benéficos para las organizaciones. Si bien los mismos no analizan específicamente la industria vitivinícola, vemos oportuno detallar los resultados obtenidos, demostrando que es una situación que no solo se aplica a la industria vitivinícola sino a otras industrias, países o regiones.

Ambos informes han sido ya citados en la presente tesis como parte del material teórico del mismo, los mismos son:

- 3ra Encuesta de Gobierno Corporativo realizada por PwC México (contexto del GC en México)
- Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda (contexto del GC en América Latina)

##### 3ra Encuesta de Gobierno Corporativo realizada por PwC México

- ✓ El 67% de las empresas que implementaron prácticas de GC, vio mejoras en sus costos financieros. Siete de cada diez empresas aseguran que detectaron una mejora en sus costos financieros.
- ✓ El 56% tuvo expectativas de obtener un retorno de la inversión, lo llamativo que el restante 44% no esperaba retornos de la inversión. Esto demuestra la poca información sobre el tema.
- ✓ Siete de cada diez empresas (71%) lleva a cabo un ejercicio de planeación estratégica estructurada y documentada y de estas el 78% cuenta con mecanismos para dar seguimiento a su implementación. Dos de cada diez empresas (22%) no da seguimiento a los trabajos de planeación estratégicas.
- ✓ El 73% del tiempo de las sesiones del directorio se dedican a la discusión de las operaciones del negocio y de los estados financieros, desenfocando así la estrategia.
- ✓ Seis de cada diez de las empresas participantes afirmó que revisan el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que les son aplicables. Sin embargo, las compañías que tienen un Comité de Auditoría mejoran sustancialmente esta situación, ya que ocho de cada diez de ellas aseguran contar con mecanismos que garanticen su cumplimiento.
- ✓ Las compañías participantes en esta encuesta practican la transparencia por presión regulatoria más que por convicción.
- ✓ Los sistemas para la administración de los recursos (ERP, por sus siglas en inglés) constituyen una herramienta eficaz para la gestión tanto de los recursos como de la información de la empresa. Ocho de cada diez empresas cuentan con herramientas eficientes.
- ✓ Una de las principales razones que explican la falta que hay sobre la institucionalización del Gobierno Corporativo, es la falta de difusión y desconocimiento por parte de los empresarios



sobre los beneficios que pueden conseguir con esto. Por otro lado, se mantienen los paradigmas negativos, los cuales complican convencer a los directivos de las empresas a afrontar un cambio cultural en la forma de conducir sus negocios.

#### Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda

- ✓ *“De acuerdo con la hipótesis de que el buen gobierno trae recompensas, se demuestra que los miembros del Círculo de Empresas obtuvieron mejores resultados operativos en términos de rentabilidad, como indica el ROE, que las demás empresas latinoamericanas analizadas. En concreto en los tres ejercicios entre 2005 y 2007, obtuvieron un ROE promedio de 21,7%, frente al 16,7% correspondiente al resto de las empresas latinoamericanas para el mismo período” (pp.181)*
- ✓ *“Los miembros del Círculo de Empresas pagaron más dividendos, en términos relativos. Distribuyeron aproximadamente un 34% de beneficios por acción, en comparación con el 11% distribuido por el resto de las empresas latinoamericanas” (pp. 182)*
- ✓ *“El apalancamiento financiero de los miembros del Círculo de Empresas es superior al del resto de las empresas latinoamericanas, como demuestra su ratio de deuda del 32,8%, frente al 22,5% del grupo comparable” (pp. 182)*
- ✓ *“...vemos que los miembros del Círculo de Empresas parecen mejor preparados, con una creación de valor agregado de aproximadamente USD122 millones, en comparación con la destrucción global de valor de alrededor de USD16 millones —en el mismo período— del grupo representativo de todas las empresas latinoamericanas...” (pp. 183)*
- ✓ *“...los miembros del Círculo de Empresas obtuvieron indicadores de mercado sustancialmente superiores a los del grupo de todas las empresas latinoamericanas que cotizan en bolsa, en términos de valor relativo y liquidez de las acciones. Dos resultados se destacan:*
  - *En promedio, las acciones de los miembros del Círculo de Empresas se negocian con ratios superiores a los de las empresas latinoamericanas, lo que indica una mejor “percepción del valor” por parte de los inversores. En promedio, sus acciones se negocian con un ratio de ganancias por acción de 21, en comparación con alrededor de 16 para el resto de las empresas latinoamericanas. Además, sus acciones se valoran en aproximadamente 2,9 veces su valor contable, en comparación con 1,8 veces para las empresas latinoamericanas comparables. Los resultados muestran claramente que los inversores valoran las acciones de las empresas del Círculo muy por encima de aquellas de las empresas promedio.*
  - *Las acciones de los miembros del Círculo de Empresas también tienen mayor liquidez, otro aspecto fundamental considerado por los inversores. Su ratio de liquidez casi duplica al de las demás empresas latinoamericanas” (pp. 186)*
- ✓ *“Al comunicar al mercado las mejoras en su estructura y sus procesos de gobierno corporativo, los miembros del Círculo de Empresas incrementaron su valor de mercado un 8%, aproximadamente”. (pp. 187)*



## CONCLUSIONES

Conceptos como gestión del conocimiento, activos intangibles y capital intelectual forman parte, cada vez más, del lenguaje común de las empresas. En este sentido mantener un marco de control interno eficiente dentro de las organizaciones se encuentra inserto en dichos conceptos; con lo cual el analizarlos se convierte en un factor clave para la creación de valor dentro de los estados financieros.

Para esto, es necesario enmarcarlo dentro de estándares, reconocidos y probados internacionalmente, como es el caso del modelo COSO para la gestión de los procesos de negocios o COBIT orientado a la gestión del ambiente de TICs. No obstante para que esto funcione, se necesita destinar y generar diversos recursos dentro de la organización, algunos de ellos son por ejemplo: know-how (conocimiento), tiempo operativo a ser insumido y personal interno o externo. Generar estos recursos requiere del armado de normativas y políticas que describan el proceso y que permitan identificar los controles en cada una de las instancias del mismo, desarrollar matrices de control, que sean las encargadas de identificar los riesgos y establecer los niveles de responsabilidades correctos que aseguren el cumplimiento adecuado de todas las actividades de control identificadas. Estos elementos son los que consideramos que pueden ser reconocidos como un capital intelectual y como tal un intangible que debe ser identificado, medido y expuesto en los estados financieros como un activo más.

El problema en la actualidad, es que al valor monetario que representa su implementación, las organizaciones no lo están reflejando correctamente en los estados financieros, en primer lugar por las limitaciones que presentan las normas contables y en segundo lugar por la falta de conciencia colectiva dentro de las organizaciones en considerarlo como parte de un activo intangible importante para lograr un buen gobierno corporativo y por consiguiente dar valor agregado a la empresa.

Durante el desarrollo de esta tesis, se han descrito estudios y autores que establecen la existencia de nuevos paradigmas dentro de la actividad económica la cual se encuentra en un proceso evolutivo y empieza a prestar atención a estos conceptos que no se venían considerando. En este sentido se consideró como soporte del trabajo analizado al modelo que se plantea dentro del proyecto MERITUM, utilizado por distintas organizaciones dentro del continente europeo. En el capítulo IV (ver figura N°5) se desarrolló un ejemplo para demostrar las equivalencias que se puede encontrar entre los conceptos de control interno y TICs y los tres elementos de evaluación de intangibles que plantea MERITUM, demostrando que pueden ser medidos y analizados.

Analizando estos intangibles bajo las normas de información financiera / contables, especificando los cuerpos normativos que rigen a nivel mundial sobre el tema y la situación específica dentro de la Argentina, quedó demostrando que ciertos activos no pueden ser reconocidos, no porque se dude de su existencia (la misma norma lo reconoce), sino por expresa mención de las normas



al no poder ser medidos en forma objetiva y por separado. En base a este primer enfoque se concluyó que el valor llave de una sociedad al ser vendida, contiene al capital intelectual y por consiguiente a su componente estructural: Control interno.

Estas conclusiones son coincidentes con los resultados obtenidos en el análisis empírico visto en el capítulo siete.

Resumiendo podemos concluir que contar con un marco de control corporativo, en donde se incluya el concepto de gobierno corporativo de TI eficiente, deben ser tenido en cuenta como herramientas de creación de valor en las empresas y no como gestoras de gastos dentro de la mismas. Para esto las empresas deben integrar en su estrategia organizativa el diseño e implementación de iniciativas de gestión del conocimiento, medición del capital intelectual, y elaboración de Informes de Capital Intelectual. Es necesario que estas actividades constituyan una operatoria normal en la vida de las empresas y no ser interpretadas como un hecho excepcional. Considero que esfuerzos como este nos ayudan a acercar a quienes toman las decisiones en las organizaciones para brindarles información y que puedan comprender las ventajas que trae la incorporación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, siendo pieza fundamental para la supervivencia del negocio en el largo plazo y protegiendo el patrimonio de los Accionistas para que de esta forma sean cada vez más compañías las que se conduzcan bajo los principios de buen gobierno.

Por último, se deja a disposición de futuros análisis, continuar el estudio planteando los escenarios que contemplen el desarrollo del modelo de medición del capital intelectual (basados en el análisis de riesgos de los controles analizados, dentro del concepto de Gobierno Corporativo), y de elaboración de informes de capital intelectual, que sean aceptados ampliamente, y que sirvan de referencia para la industria Vitivinícola de Argentina.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrei Shleifer; Robert W. Vishny “A Survey of Corporate Governance” The Journal of Finance, Vol. 52, No. 2. (Jun., 1997), pp. 737-783.
- Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition". IT Governance Institute. 2003. Retrieved June 24, 2014
- Brooking, A. (1996), “Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise”, London: Thomson Business Press, London.
- Business Review, “Corporate Governance 2.0”, Estados Unidos, 2015. <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>.
- CCE, “Código de Mejores Prácticas Corporativas”, 2010, p.9.
- CISM - (Certificación en Gestión de Seguridad de la Información) - [www.isaca.org/certification/cism-certified-information-security-manager](http://www.isaca.org/certification/cism-certified-information-security-manager)
- COBIT 5 – “Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de las empresas” - <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-spanish.aspx>
- Código de Gobierno Societario (Resolución General CNV N° 516/2007). <http://www.cnv.gov.ar/educacionbursatil/gobsocietario.asp>
- Comisión Nacional de Valores de Argentina. <http://www.cnv.gov.ar/>
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 1992. Internal Control, Integrated Framework New York, NY: AICPA.
- Conceptos de Gobierno Corporativo, KPMG - <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Gobierno-Corporativo.pdf>
- Documento Intellectus nº 5 (Bueno-CIC, 2003) – Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual
- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
- Edvinsson, L. Y Malone, M. (1997b): *Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, traducido por Jorge Cárdenas, 1999, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Edvinsson L. y Malone M.S. (1997a) *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measurement of its hidden values*. London: Piatkus.
- Erik Berglöf & Ernst-Ludwig von Thadden - “The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries” (Junio 1999).
- Euroforum “Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”, IUEE, San Lorenzo del Escorial Madrid. 1998.
- Fama Eugene & Jensen (1983). “Separation of ownership and control”. Journal of Law and Economics. 26:301-25.
- FASB (Financial Accounting Standards Board) - <http://www.fasb.org>



- Framework de Control Interno COSO ERM -  
[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- Financial Reporting Council (2014), "The UK Corporate Governance Code", Secc. B1.2., p. 11, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>
- Fundamentos de la Gestión TI – Estándar Mundial en la Gestión de Servicios Informáticos (ITIL) -  
[http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/fundamentos\\_de\\_la\\_gestion\\_TI/que\\_es\\_ITIL/que\\_es\\_ITIL.php](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/fundamentos_de_la_gestion_TI/que_es_ITIL/que_es_ITIL.php)
- FASB (Financial Accounting Standards Board) - <http://www.fasb.org>
- Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencia del Círculo de Empresas de la mesa redonda Latinoamericana - Capítulo 7 "Los beneficios tangibles del buen gobierno corporativo" (OCDE, IFC y GCGF 2010). Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)
- Institutos CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) y IFAC (The International Federation of Accountants). Información obtenida desde página web: [www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com) y [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
- INV – Instituto Nacional de Vitivinicultura - <http://www.inv.gov.ar/index.php/men-prensa/2-uncategorised/81-vitivinicultura-argentina>
- ISACA (Inglés) / ADACSI (Español), Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información: es una organización líder en seguridad y control de entornos informáticos. <http://www.isaca.org/> o <http://www.isaca.org.ar/>
- IT Due Diligence a Must for Buyers. Shaffer, Jeffrey A; Schrock, Douglas. Mergers and Acquisitions 47.1 (Jan 2012): 38-39.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): "The balanced scorecard: Measures that drive performance" en Harvard Business Review, nº 70(1) - [www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)
- Kinney, W. 2000. Information Quality Assurance and Internal Control. Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.
- Methods for Measuring Intangible Assets -  
<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- MIT - (Massachusetts Institute of Technology) - <http://web.mit.edu/>
- Modelos de medición del Capital Intelectual -  
[https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti3n\\_del\\_conocimiento/Capital\\_intelectual/Modelos\\_de medici3n\\_del\\_capital\\_intelectual](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti3n_del_conocimiento/Capital_intelectual/Modelos_de medici3n_del_capital_intelectual)
- Maijor, S. 2000. The internal control explosion. International Journal of Auditing 4 (March): 101-109.
- Merchant, K. 1998. Modern Management Control Systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- NIC (Normas Internacionales Contables) / IAS (International Accounting Standard) – Normas contables establecidas por el organismo internacional IFRS (International Financial Reporting Standards – [www.ifrs.com](http://www.ifrs.com))
- Normas contables establecidas por el organismo internacional IFRS (International Financial Reporting Standards – [www.ifrs.com](http://www.ifrs.com))
- Normas Internacionales ISO 38500: 2015 – Governance of IT for the Organization [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62816](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62816)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) – “Principios de Gobierno Corporativo”, 2004, p. 11. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- OCDE, “Principios de Gobierno Corporativo”, 2004, p. 11. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Ocean Tomo (2015). “Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value”, obtenido de: <http://www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/>.
- Peter Weill and Jeanne Ross., IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business Press. 2003
- SEC (Securities and Exchange Commission) - agencia miembro de los Estados Unidos en Español: Información para los inversionistas <http://www.sec.gov/investor/espanol.shtml>, posee como responsabilidad primaria el cumplimiento de las leyes referidas a valores, títulos y acciones, tanto del mercado como de las bolsas de comercio. Fue creada en 1934 y es responsable por el cumplimiento de una importante cantidad de normas, entre ellas la Ley Sarbanes Oxley.
- Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge. *Berrett-Koehler Publisher Inc.* Traducido al español por Mazars (2000), bajo el título: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Paris: Gestión 2000.
- Research opportunities in internal control quality and quality assurance. Kinney, William R, Jr. Auditing, suppl. International Symposium on Audit Research 19 (2000): 83-90.
- Smith Adam (1776) - “La riqueza de las naciones”
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) – The Knowledge based Economy (1996)
- The Technology Factor in M&A And Why You Need IT Due Diligence. McDonnell, Colm. Accountancy Ireland 39.3 (Jun 2007): 40-41
- Williams, Kathy (2007) – Paper “COSO Releases Internal Control Discussion Document”, análisis de la importancia del control interno como herramienta válida para el tratamiento de riesgos dentro de las organizaciones.



- Wine of Argentina, la entidad encargada de promocionar los vinos argentinos en el mundo. <http://www.winesofargentina.org/es/argentina/regiones/>
- “TICs para Profesionales de Ciencias Económica” - seminario dictado en el año 2012 - Universidad Nacional de Cuyo - PwC Argentina (Price Waterhouse Cooper).
- “3ra Encuesta de Gobierno Corporativo” – PwC México:  
<http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/3ra-encuesta-gobierno-corporativo.html>
- “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica – OCDE (2004)
- “Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Informe sobre Capital Intelectual)” – Proyecto MERITUM (2002)
- “El Capital Intelectual y los activos intangibles” por María Isabel Quevedo -  
<http://www.saberescompartidos.pe/contabilidad/el-capital-intelectual-y-los-activos-intangibles.html>
- “Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa – Respuesta eficiente al consumidor” – Tesis doctoral D. Ignacio Soret Los Santos. 2007
- “Guía Práctica de Gobierno Corporativo – Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda”, IFC – OCDE – GCGF (2005)
- “Los factores semi-ocultos en la crisis vitivinícola de Mendoza” – Susana Gordillo.  
<http://www.wine-economics.org/aawe/wp-content/uploads/2015/05/Mendoza-program-Gordillo-Spanish.pdf>

## ANEXO

### ANEXO I: Industria Vitivinícola de Argentina

#### Reseña Histórica

La historia de la Vitivinicultura Argentina se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid estaba estrechamente relacionado con las prácticas agrícolas de los colonos españoles. Las primeras especies *Vitis vinífera* llegaron a mediados del Siglo XVI al Cuzco (Perú), de allí pasaron a Chile y a partir de 1551 fueron introducidas en la Argentina, propagándose por el centro, oeste y noroeste del país.

Su cultivo se vio fomentado por el consumo de vino y pasas, como alimento calórico, por parte de los soldados, y también porque los sacerdotes católicos misioneros implantaron viñedos, con el fin de contar con el vino, que indispensablemente requerían para celebrar la Santa Misa.

En las Provincias de Mendoza y San Juan se implantaron los primeros viñedos entre 1569 y 1589, lo que dio lugar, con el transcurso del tiempo, al desarrollo de una gran industria que transformó la aridez de esta zona, en verdes y extensos oasis.

Favorecida por óptimas condiciones climáticas y de suelo, la vitivinicultura manifestó un amplio y acelerado desarrollo, principalmente en las provincias andinas.

A principios del Siglo XVII, ya se contaba con una importante producción de vinos, lo que llevó a buscar nuevos mercados, tales como la Provincia de Buenos Aires. A fines del Siglo XIX se comenzaron a emplear en mayor escala barriles de madera y a partir de 1853 la región vitivinícola más importante del país sufrió una transformación radical, debido a la organización constitucional, la creación de la Quinta Normal de Agricultura en Mendoza, que fue la primera Escuela de Agricultura de la República Argentina y la llegada del ferrocarril. El dictado de las leyes de aguas y tierras permitió el crecimiento de la colonización, con el importante aporte de los inmigrantes europeos que conocían muy bien las técnicas vitivinícolas y el cultivo de las variedades aptas para vinos finos, lo que dio lugar a innovaciones en las prácticas enológicas utilizadas en las bodegas hasta ese entonces.

#### Proceso de Desarrollo

La República Argentina es un país que actualmente posee una superficie cultivada con vid de 223.034 ha, (año 2006 base congelada al cierre de la cosecha 2007) representando el 2,81 % de la superficie mundial. Si bien en un inicio su desarrollo fue sostenido y el mercado interno tenía una importante demanda, entre los años 1982 y 1992 se produjo una importante erradicación de viñedos que representó el 36 % de la superficie existente en ese entonces.



A partir de 1992 se inició un proceso de recuperación, implantando variedades de alta calidad enológica. Pero también se observó una disminución del consumo per cápita pasando de 80 l en la década del 70' a menos de 29,23 l en el año 2006.

No obstante esto, la República Argentina ha seguido siendo un gran consumidor de vino, ocupando el séptimo lugar en el mundo y el quinto lugar como productor de vinos luego de la República Italiana, República Francesa, Reino de España y Estados Unidos de América.

La reducción del mercado interno, debido a la disminución del consumo, ha generado un sostenido incremento de las exportaciones de vinos, que ha sido acompañada con una mejora en la tecnología utilizada.

Todos estos cambios en la composición, calidad y oferta de vinos, ha multiplicado las oportunidades de negocios, favorecidas por el reconocimiento de las características cualitativas de los vinos argentinos en el exterior, que se encuentran comprendidos en franjas de precios que les permiten competir en los mercados tradicionalmente consumidores de vinos de otras regiones productoras.

También este incremento en las exportaciones ha permitido compensar la disminución del consumo interno de vinos y ha sido un incentivo fundamental para el desarrollo de la industria, que ha dado un importante giro positivo en los últimos años.

De sur a norte se distinguen tres segmentos latitudinales en la producción de vinos argentinos<sup>45</sup>:

- Zona Norte del País (Salta, Catamarca, Tucumán)
- Zona Cuyo (La Rioja, Mendoza, San Juan)
- Zona Sur (La Pampa, Neuquén, Río Negro)

### **Situación de la Vitivinicultura Argentina en la Actualidad**

En la actualidad la vitivinicultura argentina conjuga tres problemáticas fundamentales, a saber<sup>46</sup>:

- Una política macroeconómica que le ha restado competitividad externa al sector desde hace tres años, aproximadamente.
- Una política regional (Acuerdo Interprovincial del mosto y Fideicomisos de compra de uva para mosto) mal diagnosticada e instrumentada durante los últimos dos años.

<sup>45</sup> Wine of Argentina, la entidad encargada de promocionar los vinos argentinos en el mundo. Obtenido de: <http://www.winesofargentina.org/es/argentina/regiones/> . Fecha de recuperación: Marzo 10, 2016

<sup>46</sup> INFORME DE COYUNTURA LUEGO DEL ANUNCIO DE MEDIDAS PARA TONIFICAR LOS PRECIOS DEL MERCADO DE TRASLADO DE PRODUCTIVO VITIVINÍCOLAS – Fundación IDEAL, la Fundación IDEAL tiene como misión contribuir al desarrollo integral de las economías regionales. Entendiendo por integral el desarrollo económico, político, humano, social y ambiental desde un enfoque sistémico y sustentable". Obtenido de: [http://www.lauramontero.com/wpcontent/uploads/2015/01/INFORME\\_DE\\_COYUNTURA\\_DE\\_MEDIDAS SOBRE MERCADO TRAS.pdf](http://www.lauramontero.com/wpcontent/uploads/2015/01/INFORME_DE_COYUNTURA_DE_MEDIDAS SOBRE MERCADO TRAS.pdf) . Fecha de recuperación: Marzo 10, 2016



Errores de pronósticos realizados por el INV (Instituto Nacional de Vitivinícola) al calcular el pronóstico de cosecha.

- Situación externa adversa en lo que atañe a precios para las exportaciones de jugo concentrado de uva y vinos a granel, a partir de mediados de 2013 a la fecha.

La resultante de este trípode ha sido la acumulación de stocks de vinos (más de 7 meses de comercialización) y mostos (equivalente a unas 50.000 toneladas de jugo concentrado) en bodega; lo que viene presionando sobre los precios que reciben los productores y elaboradores, mientras sus costos suben al ritmo de la frenética inflación doméstica.

Por tanto, de acuerdo a lo expuesto por el informe, es evidente y se prevé que todos los productores se encuentran en una mala situación y que sus perspectivas para 2015 son aún peores, ya que tanto el proceso inflacionario como los stocks en bodega no paran de crecer.

En relación la situación actual podemos encontrarnos con afirmaciones como “La vitivinicultura argentina navega en un mar de crisis, con mucha turbulencia”. Susana Balbo, Presidente de Wines of Argentina<sup>47</sup>; o “el panorama actual es sumamente preocupante y el futuro, además de incierto, puede ser motivo de una enorme tristeza si miles de productores por falta de rentabilidad no pueden levantar la cosecha”. Dr. Aldo Luis Biondolillo - Profesor Invitado UNCuyo – Empresario vitivinícola<sup>48</sup>.

Estas afirmaciones nos plantean entonces la inquietud acerca de la existencia de una crisis en el mercado actual vitivinícola, en donde aparecen múltiples factores que se han ido desarrollando a través del tiempo. Una reflexión profunda sobre la industria y las imperfecciones, tanto las generadas por el mercado, como las generadas por el estado, debería conducir a la revisión de dichos factores mediante acciones consensuadas<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Susana Balbo: “La vitivinicultura argentina navega en un mar de crisis, con mucha turbulencia”, obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar/1774130-susana-balbo-la-vitivinicultura-argentina-navega-en-un-mar-de-crisis-con-mucha-turbulencia> . Fecha de recuperación: Marzo 3, 2016

<sup>48</sup> Vendimia: “bendición o tragedia para la vitivinicultura”, obtenido de: <http://www.losandes.com.ar/noticia/vendimia-2015-bendicion-o-tragedia-para-la-vitivinicultura> . Fecha de recuperación Marzo 3, 2016

<sup>49</sup> Susana Gordillo: “Los factores semi-ocultos en la crisis vitivinícola de Mendoza”, obtenido de: <http://www.wine-economics.org/aawe/wp-content/uploads/2015/05/Mendoza-program-Gordillo-Spanish.pdf> . Fecha de recuperación: Marzo 3, 2016



## Anexo II: Cuestionario

Elemento Integrante del Capital Intelectual (MERITUM)

### Capital Estructural

La intención es medir el grado en el cual se está de acuerdo en cada uno de las siguientes preguntas en relación con la Organización en la cual se desempeña.

Las escalas a utilizar varían en 5 opciones siendo las mismas: **1- Totalmente de acuerdo, 2- De acuerdo, 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4- En desacuerdo, 5- Totalmente en desacuerdo**

*Gobierno Corporativo y Gobierno Corporativo de TI Eficiente y Eficaz:*

1. En mi organización, al optimizar la funcionalidad de los procesos de negocios de la empresa (considerando procesos de negocios por ejemplo: Cuentas por Cobrar / Ventas, Cuentas por pagar / Compras, Almacén / Inventario, Cobranzas, Pagos, Marketing, etc.), ¿se está mitigando los riesgos inherentes de los mismos?
2. ¿Los procedimientos / normativas de la empresa se encuentran debidamente documentados, formalizados, monitoreado y los empleados son consciente de su existencia?
3. ¿Considera oportuno el trabajo de optimizar los procesos de negocios de la empresa, como herramienta válida para la reducción de costos y por consiguiente creación de valor?
4. ¿Considera que existe intangibles en la empresa adicionales a los contabilizados? (considerando por ejemplo flexibilidad organizativa, el servicio de documentación y formalización de normativas o procedimientos de control, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc.)
5. ¿Considera que el Gobierno Corporativo es uno de esos de los intangibles, conforme la pregunta 4, que puede modificar el valor de una empresa?
6. ¿Considera que las estrategias de TIC's actuales se encuentran alineadas a las estrategias del negocio?
7. ¿Existe un compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TIC's?
8. ¿Las TIC's actuales de la empresa ayudan a la gestión y control periódicos sobre los riesgos de negocio identificados?
9. ¿Existe controles realizados periódicamente en relación con el cumplimiento de las políticas internas por parte del área de TIC's debidamente documentado y formalizado?
10. ¿Se consideran críticas las tareas de gestión y control del área de TIC's para la sostenibilidad operativa de la empresa?