

GBA *PROFESIONAL*

Delegaciones del Gran Buenos Aires de CPCEPBA
Avellaneda | Lomas de Zamora | Morón | San Isidro | San Martín
Año #18 - JULIO 2019 - #83

FACTURAS APÓCRIFAS
*Un caso para
profundizar acerca del
tratamiento de acciones
ilegales.*

PÁG 33

**DEVALUACIONES
EN LA EMPRESA**
*Una pérdida de valor
que será mejor
identificar*

PÁG 38

**FIESTA DE FIN
DE AÑO**
*¡Conocé las
novedades!*

PÁG 29

GESTIÓN
en escenarios
inflacionarios

PÁG 22



Seguros de Riesgos del Trabajo

San Isidro: Av. Santa Fe 440 - Tel. (011) 4743-9626/28

Acassuso: Av. del Libertador 14302 - Tel. (011) 4793-5023/4

Martínez: Santa Fe 2558 - Tel. (011) 4798-0554/0308

Olivos: Av. Maipú 2998 - Tel. (011) 4790-2031/40

Vicente López: Av. del Libertador 1394 - Tel. (011) 4796-1744/54

Belgrano/ Núñez: San Isidro Labrador 3970 - Tel. (011) 4701-1771/4704-9696

Barrio Norte: Paraguay 1122 - Tel. (011) 4320-1650



LA SEGUNDA

ART

ASEGURADORA DE RIESGOS DEL TRABAJO S.A.



LO PRIMERO SOS VOS

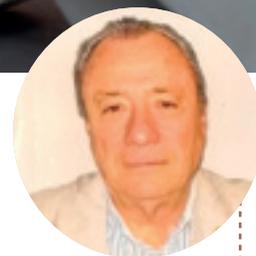


www.lasegunda.com.ar

SSN SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN | WWW.SSN.GOB.AR - 0800-666-8400 | N° DE INSCRIPCIÓN SSN: 0117/0317/0436/0618



EN BÚSQUEDA DE SOLUCIONES *en conjunto*



Por el Dr. Raul Phul,
Presidente de la Delegación Avellaneda.

Hace casi un año escribía en la editorial *“Espero que con las modificaciones introducidas por la Ley 27.430, la cual cambia el ‘paradigma de la liquidación del impuesto a las ganancias’, encuentre al Estado con aplicativos más ágiles, que se evite la repetición de datos y que contemos con ellos lo antes posible. Debe existir un tiempo prudencial de capacitación con los sistemas, la experiencia vivida en el 2018.”*

La esperanza no se cumplió, hoy tenemos los mismos problemas, se dan en cada estudio profesional idénticos estados de ánimo de cada vencimiento tributario, pero no ocurre solo con las imposiciones nacionales, pasó lo mismo con los tributos provinciales e inclusive en las municipales, no podemos seguir viviendo así. Debemos proponernos modificar.

Pareciera que los argentinos no podemos crecer, ¿qué nos pasa?. Es verdad que el estado se está modernizando, no podemos negarlo, pero no lo-

gramos que esa modernización sea ordenada y armónica, en la que intervengan todos los sectores involucrados: **ESTADO, CONTRIBUYENTES Y LOS PROFESIONALES**. El consenso es fundamental para evitar constantes pedidos de prórrogas, que solamente resta tiempo a nuestra labor diaria.

Cada uno de los integrantes tienen sus responsabilidades, en lo que nos compete nuestro esfuerzo debe ser canalizado **exclusivamente** por la **FEDE-RACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS**, sí, con mayúsculas ya que los esfuerzos individuales no llegan a buen puerto, por más poder que se pueda ostentar en forma individual.

Siempre escuchamos decir que las soluciones no deben ser de un solo sector, debe ser es entre todos, no perdamos la oportunidad colegas. Espero que lo podamos lograr lo antes posible.

SUMARIO

Institucional

Editorial	3
Delegaciones del GBA	5
Nuevos Matriculados	8

Centro de estudios de estrategia

El CMI o Balanced Scorecarda	10
------------------------------------	----

Comercio exterior **¡NUEVA SECCIÓN!**

Comisios interrumpidos de representantes del Parlasur	14
-------------------------------------------------------------	----

Contabilidad **¡NUEVA SECCIÓN!**

Ajuste por inflación. Todo lo que debería saber	18
-------------------------------------------------------	----

Costos **NOTA DE TAPA**

Gestión en escenarios inflacionarios	22
--------------------------------------------	----

Fiesta de fin de año

¡Conocé las novedades!	29
------------------------------	----

Impuestos

Anticipos 2019	30
Facturas apócrifas un fallo instructivo	33

Mejoramiento de las utilidades

La máxima utilidad. Escalón 2	36
-------------------------------------	----

Pymes

Devaluaciones en la empresa	38
-----------------------------------	----

Interés General

El General Güemes y la Epopeya del norte	40
------------------------------------------------	----

Actividades

Avellaneda	41
Lomas de Zamora	41
Morón	41
San Martín	42
San Isidro	42

STAFF

Directores Responsables

Dr. Raúl Juan Puhl

Delegación Avellaneda

Dr. Pablo Simón Monticelli

Delegación Lomas de Zamora

Dra. Silvia Adriana Opazo

Delegación Morón

Dr. Claudio Oscar Méndez

Delegación San Isidro

Dr. Alberto Osvaldo Marchese

Delegación San Martín

Consejo de Dirección

Dres. Daniel García

y José Luis Minissale

Delegación Avellaneda

Dres. Maximiliano Kolednik

y Alejandra Sagrera

Delegación Lomas de Zamora

Dr. Pedro Damián Piva

Delegación Morón

Dra. Vanesa Chierico

Delegación San Isidro

Dra. Marisa Garone

Delegación San Martín

Coordinación

Dr. Pedro Damián Piva

Delegación Morón

Dra. Sandra Mónica Rizzo

Delegación Lomas de Zamora

Edición:

Lic. Julieta B. Cormace

Tel: 11 4415-2767

Diseño y diagramación:

Ecole Estudio de diseño

Tel: 11 4063 5711

www.estudioecole.com



DELEGACIÓN MORÓN INFORMA: Comunicamos a Uds. que hemos coordinado con el Gerente del Banco Provincia Sucursal Morón, establecer días de atención especial a los Profesionales de Ciencias Económicas que actúan como auxiliares de la Justicia, los cuales les detallamos a continuación:



**Miércoles y Jueves de 8 a 10 horas en
Caja de Abogados, sucursal Tribunales.**

DELEGACIÓN AVELLANEDA

Monseñor Paggio 42/44 Avellaneda (1870)
Te.: 4222-4312 / 3850 | 4201 - 7655
dlgavellaneda@cpba.com.ar

RECEPTORÍA QUILMES

Hipolito Yrigoyen 916 | Quilmes
Tel.: 4224-0805 / 2077
recepquilmes@cpba.com.ar

DELEGACIÓN LOMAS DE ZAMORA

Manuel Castro 535 Lomas de Zamora (1832)
Te.: 4292-7076 | 4244-6687
dlglomas@cpba.com.ar

DELEGACIÓN MORÓN

Av. Rivadavia 17675 Morón (1708)
Tel.: 4628-2065 | 4629-7407 | 4483-3623
dlgmoron@cpba.com.ar

RECEPTORÍA LA MATANZA

Entre Ríos 3026 San Justo (1754)
Tel.: 4482-6979
receptoriamatanza@speedy.com.ar

DELEGACIÓN SAN ISIDRO

Ituzaingo 476/78 San Isidro (1642)
Tel.: 4743-0900
dlgsanisidro@cpba.com.ar

DELEGACIÓN SAN MARTÍN

Sarmiento 1769 - San Martín
Tel.: 4755-3647 | 4724-3896
dlgsanmartin@cpba.com.ar

RECEPTORÍA ESCOBAR

Asbornio 370 Belén de Escobar
Teléfono: 0348 - 4662329
receptor.escobar@gmail.com

RECEPTORÍA PILAR

Victor Vergani 501 Oficina 11 - Pilar
Tel.: 0230 - 4434667
recep pilar@gmail.com

**DELEGACIÓN AVELLANEDA****Abarca los partidos de:**

Avellaneda, Berazategui,
Florencio Varela, Lanús y Quilmes.

Gran Buenos Aires Profesional es una publicación bimestral propiedad del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, Presidente: Dr. Hugo R. Giménez. **JULIO 2019**

Delegaciones del Gran Buenos Aires.

Av. Rivadavia 17675 (B1708EID)
Morón, Bs. As. Argentina.
Tel / fax: 011-4628-2065 / 4629-7407 / 4483-3623.
Mail: dlgmoron@cpba.com.ar
Propiedad Intelectual N° 784414

Todos los derechos reservados. Se permite la reproducción total o parcial del material de esta publicación citando la fuente. Los textos que se publican son exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente el pensamiento de los editores.



Congreso Provincial de Síndicos Concuriales

NOVENA EDICIÓN

29, 30 y 31
de agosto

Ciencias Económicas

CONSEJO | LOMAS DE ZAMORA | BUENOS AIRES



TEMARIO

1. Extensión de la quiebra.
2. Compatibilización y contradicciones entre la ley de concursos y quiebras y el CCC.
3. Honorarios.
4. Cuestiones prácticas en el ejercicio de la sindicatura.

fecha límite para la presentación de trabajos 31/7/2019

Valor de la inscripción:

Hasta el 31 de JULIO

\$4.000

Hasta el 26 de agosto \$5.000



GESTIÓN INTEGRAL PARA EMPRESAS Y ESTUDIOS CONTABLES



IIBB y CM con exportación a sus respectivos aplicativos.



Subdiario IVA Ventas y Compras. Exportación automática de IVA bajo SIAP. Generación de archivos para el Régimen Compras y Ventas (RG 3685).



Sueldos y Jornales con determinación automática de retención de 4ta categoría con las modificaciones introducidas por la Ley 27346/16.



Contabilidad general con balances. Generación de estados contables a través de Microsoft Excel.



Liquidación de Bienes Personales y Ganancias Personas Físicas.



Arquitectura Cliente/Servidor.



Cursos gratuitos nivel inicial y avanzado.

(011) 5199-0508

CATEDRAL@CATEDRALSOFT.COM.AR

WWW.CATEDRALSOFT.COM.AR

f Catedralsoftware * catedralsoft



VENTA, COPIADO Y RÚBRICA DE LIBROS CONTABLES

Gangallo 78
(B183 C4MB) Temperley
Tel/Fax 4243-4285

- + Alquiler de impresoras láser y multifunción
- + Venta de insumos para impresoras láser
- + Gestiones societarias en IGJ y DPPJ
- + Acarreo de libros (sin cargo)
- + Digitalización de documentos



consultas@bairescontable.com.ar - www.bairescontable.com.ar

Servi-Cont

El primer servicio para contadores de la zona norte

COPIADO DE LIBROS

RÚBRICAS | INSCRIPCIONES

Inspección Gral. de Justicia (I.G.J.)
Dirección Provincial de Personería Jurídica (D.P.P.J.)
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (M.T.S.S.)

Diego Palma 840
San Isidro

Tel.: 4723-0600
servicont@servicont.com.ar
www.servicont.com.ar



BIENVENIDOS



*Consejo Profesional de Ciencias Económicas
de la Provincia de Buenos Aires*

AVELLANEDA

CONTADOR PÚBLICO

Elgueta Vera, Patricio Antonio
Morales, Luciano Martin
Gonzalez, Jose Hector
Tribolo, Andrea Elisa
Fabeiro, Federico
Rodriguez, Fernanda Maria Laura
Correa, Sandra Elizabeth
Mihalez, Andrea Celeste
Rodriguez, Ramiro Uriel
Fernandez, Florencia Elsa
Cocco, Paola Fernanda
Machado, Lidia Leonora

C.A.B.A

CONTADOR PÚBLICO

Klavzar, Anabella
Marinozzi, Gabriel Hernan
Alves, Carolina Edith
Saferstein, Adrián Gabriel
Peralta, Luciana
Peirano, Martin Ezequiel
Battaglia Baldonado, Ayelen
Piedras Hermida, Maria Soledad
Fej, Ramiro
Corbellani, Juan Pablo Hector
Molina, Juan Manuel
Cavalli, Cesar Manuel
Moreno Gurrea, Javier

LOMAS DE ZAMORA

CONTADOR PÚBLICO

Florentin, Elizabeth Ramona
Palavecino, Adriana Elizabet
Gomez, Yesica Daniela
Ramela, Rosana Paola
Florit, Silvina Soledad
Gomez De La Vega, Natalia Soledad

LOMAS DE ZAMORA

CONTADOR PÚBLICO

Sotgiu, Carla Virginia
Sotgiu, Gonzalo Francisco

MORÓN

CONTADOR PÚBLICO

Bolaño, Yesica Ivana
Fernandez, Juan Manuel
La Torre, Lisandro Nahuel
Luna, Florencia Nahir
Armesto, Magali Karen
Gimenez, Jorge Gabriel
Garcia, Elvio Daniel
Albera, Juan Francisco José
Sendra, Vanesa Alejandra
Lo Duca, Liliana Elvira
Gil, Laura Florencia
Kaht, Victor Omar
Romano, Natalia Ines
Pascual, Daiana Soledad
Luna, Lorena Natalia
Sparrow, Sergio Horacio
Marques, Jonatan Emanuel
Lagar, Guido Martin
Greco, Liliana
Bonardi, Maria Eugenia
Cossi, Alejandro Hernan
Rojas, Rodrigo Daniel
Pineda, Sonia Elisabet
Noto, Antonio Jose
Sosa, Mara Adriana
Bellio, Adriana Graciela
Pizzolitto, Silvia Graciela
Salas, Federico Nahuel
Rosales, Roxana Elizabeth

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

Fernandez, Walter Miguel
Contin, Mariela Elisabet
Bellio, Adriana Graciela

SAN ISIDRO

CONTADOR PÚBLICO

Pol, Maria Gabriela
Hauchar, Gustavo Antonio
Leo, Eduardo Nicolas
Marquez, Guadalupe Maria
Grondona, Maria Victoria
Nuñez Ramos, Sandra Lorena
Salazar Gomez, Ayelen Daniela
Rodriguez, Ivana Georgina
Parra, Guillermo Javier
Friedrich, Analis
Faba, Sonia Emilce
Kalbermatter, Carolina Stephanie
Lange, Maria Ines
Mastroianni, Anibal Gustavo

SAN MARTÍN

CONTADOR PÚBLICO

Cosattini, Carla Andrea
Correa Torrez, Veronica Marta
Benitez, Yesica Walquiria
Sanchez, Marina Liliana
Oliva, Silvina Lorena
Scala, Maria Cielo
Lucero, Stefania Judith
Muñoz, Sergio Orlando
Molina, Maria Laura
Ascona, Erika Elizabeth
Agüero, Melina Elian
Fernandez, Nadia Micaela
Quiñones, Gustavo Ariel
Hidalgo, Yessica Analia
Menna, Paula

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Maestría en Administración de Negocios

Director: Dr. Domingo José Mazza
Coordinador: Dr. Carlos Luis Gowland

Resolución de Acreditación ante CONEAU N° 11484/13

Maestría en Gestión de Sistemas de Salud

Director: Dr. Ricardo Ernesto Bellagio
Coordinador: Dr. Carlos Alberto Sagardoy

Resolución de Acreditación ante CONEAU N° 1161/15

Especialización en Sindicatura Concursal

Directora: Dra. Liliana Edit Cichero
Coordinador: Dr. Raúl Di Santo

Resolución de Acreditación ante CONEAU N° NO-2016-01532869-APN-CONEAU#ME

Articula con Maestría en Insolvencia Empresaria

Asignaturas homologadas por la Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

Maestría en Insolvencia Empresaria

Director: Dr. Héctor Osvaldo Blanco Kühne
Coordinador: Dr. Mario Osvaldo Risso

Resolución de Acreditación ante CONEAU N° 455/11

Reconocimiento de equivalencias de la Carrera de Posgrado Especialización en Sindicatura Concursal



Oficina de Graduados y Administración de Posgrados
Informes e Inscripción: Cabildo 134 - Morón
posgrado@unimoron.edu.ar - Tel: 567-2000 int. 282/266
www.unimoron.edu.ar



EL CMI O BALANCED SCORECARD *como herramienta estratégica*



Es una de las diez herramientas de gestión más utilizadas en todo el mundo y una de las ideas de negocio más influyentes de los últimos 75 años. ¿Qué es? ¿Para qué sirve? Y ¿cómo implementarla?

Por el Licenciado en Administración
Nahuel Lovero, Profesor de Administración
Estratégica, FCE, UNLZ. Miembro del Centro
de Estudios de Estrategia, FCE, UNLZ

MEDIR ES UN TEMA DE MANAGEMENT

¿Cómo podemos monitorear las operaciones y resultados necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión organizacional? Entender que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se hace, es un tema de management. El concepto que refiere al "lo que no se controla no se hace" no tiene que ver con partir del prejuicio y/o la desconfianza en los equipos o en los sistemas; si no que tiene que ver con experiencia y también con búsqueda de eficiencia, productividad y mejora continua.

Los administradores tenemos la responsabilidad de pensar que siempre las cosas se pueden hacer mejor, asumiendo el desafío de optimizar recursos y procesos, potenciando el desarrollo de las personas. Independientemente de los modelos y las políticas al respecto, desde las más rígidas a las más flexibles, o desde las más estáticas a las más innovadoras; el control de gestión también busca proteger el patrimonio de las organizaciones del propio error humano, del desgaste y de las fallas en los procesos, al mismo tiempo de la volatilidad y la dinámica de

los mercados que amenazan la supervivencia de las empresas de manera constante. No se trata de abordar el control de gestión desde una perspectiva punitiva, entendiendo que el control precede al castigo. No, de ninguna manera. Sino que se trata de buscar sinergias, corregir errores, ajustar procesos, construir mejora continua y desafiar a los equipos a innovar y crecer, dentro del marco de una Learning Organization. Es imposible pensar al proceso de planeamiento estratégico y a su ejecución sin los correspondientes procesos de control. Es por ello por lo que es un tema de management y una responsabilidad del número uno.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* es una herramienta de la alta dirección para monitorear el desarrollo de los objetivos estratégicos y el desempeño del negocio. Permite entender en qué medida las actividades y los rendimientos se ajustan al cumplimiento de la visión y el plan estratégico. Pasada la década de los 80, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Robert Kaplan comenzó una investigación sobre el desarrollo y el desempeño de

importantes empresas, descubriendo que las mediciones basadas unívocamente en una perspectiva financiera **no eran suficientes** para evaluar el estado de situación de las organizaciones y su desempeño. Luego, en 1992, junto a su colega David Norton presentan la metodología que en la actualidad se reconoce como Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Desde aquel entonces, y luego de presentaciones en libros e investigaciones en todo el mundo, el BSC no ha parado de crecer, siendo hoy **una de las principales herramientas estratégicas utilizadas a nivel global**.

La consultora estadounidense Gartner Inc. ha presentado un informe indicando que el 50% de las grandes firmas norteamericanas han incorporado el BSC. A su vez, un estudio global desarrollado por Bain & Co describe que el BSC es una de las diez herramientas de gestión más utilizadas en todo el mundo. También, el BSC ha sido seleccionado por los editores de Harvard Business Review como una de las ideas de negocio más influyentes de los últimos 75 años. Por otra parte, en un estudio de 2GC en relación con el tamaño de las empresas que usan el Cuadro de Mando Integral, advirtieron que el 61% de las empresas que lo usan cuentan con menos de 500 empleados.

Considerando los datos precedentes, en Argentina la herramienta también es muy utilizada con formatos de diseño propios en Excel, ERPs, software de gestión, o a través de una solución de business intelligence; aunque continuamos teniendo un largo camino por explorar al respecto, en cuanto a escala y proceso de implementación.

EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

En resumen, proceso de planeamiento estratégico requiere definir objetivos a largo plazo. Este, a su vez, implica la implementación de planes a mediano plazo, que luego, se materializan en un plan operativo anual. Cada uno de estos procesos demanda que se definan objetivos, acciones y controles, buscando eficacia y eficiencia. Cada gerente funcional tiene la responsabilidad de establecer KPIs que posibiliten la evaluación de su gestión, pero el desarrollo de un sistema de control de gestión integral es responsabilidad del número uno y de su equipo directivo. Una mirada estratégica de las operaciones y los procesos **debe constituirse como una política que alcance a todos los niveles y que forme parte de la cultura organizacional**. En este marco, el proceso de control dentro del ámbito organizacional implica analizar, monitorear y garantizar el mantenimiento de recursos, procesos y factores dentro de un rango determinado previamente, de acuerdo con metas previstas y durante un periodo específico de tiempo. Podemos decir que **medir es comparar el comportamiento de una variable de acuerdo con una meta o criterio preestablecido**. Para lograr reducir

o minimizar la incertidumbre, no es necesario medir todo, si no seleccionar de manera adecuada a los factores críticos del éxito (FCE) para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. A cada uno de los FCE es necesario asignarle un Key Performance Indicator (KPI), o a lo sumo algunos, que permitan monitorear la evolución de estos e intervenir cada vez que sea necesario, consolidando los planes o realizando ajustes para corregir desvíos. Un sistema de control de gestión tiene la finalidad de proporcionar a los directivos información de calidad, de forma sistemática e integral, para el cumplimiento de sus responsabilidades de planeamiento y control. En este contexto el Balanced Scorecard es un instrumento eficiente y virtuoso para generar información de calidad para la toma de decisiones, para medir desempeño y para colaborar con la alineación estratégica.



.....

Se trata de buscar sinergias, corregir errores, ajustar procesos, construir mejora continua y desafiar a los equipos a innovar y crecer

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Utilizando Balanced Scorecard podemos monitorear el desenvolvimiento de los “signos vitales” de la organización que se representan en cuatro grandes perspectivas, sin perjuicio de la necesidad de contextualizar de cada empresa, que implique sumar nuevas perspectivas al CMI.

Las perspectivas para monitorear son las siguientes: finanzas, cliente, proceso y aprendizaje y crecimiento.

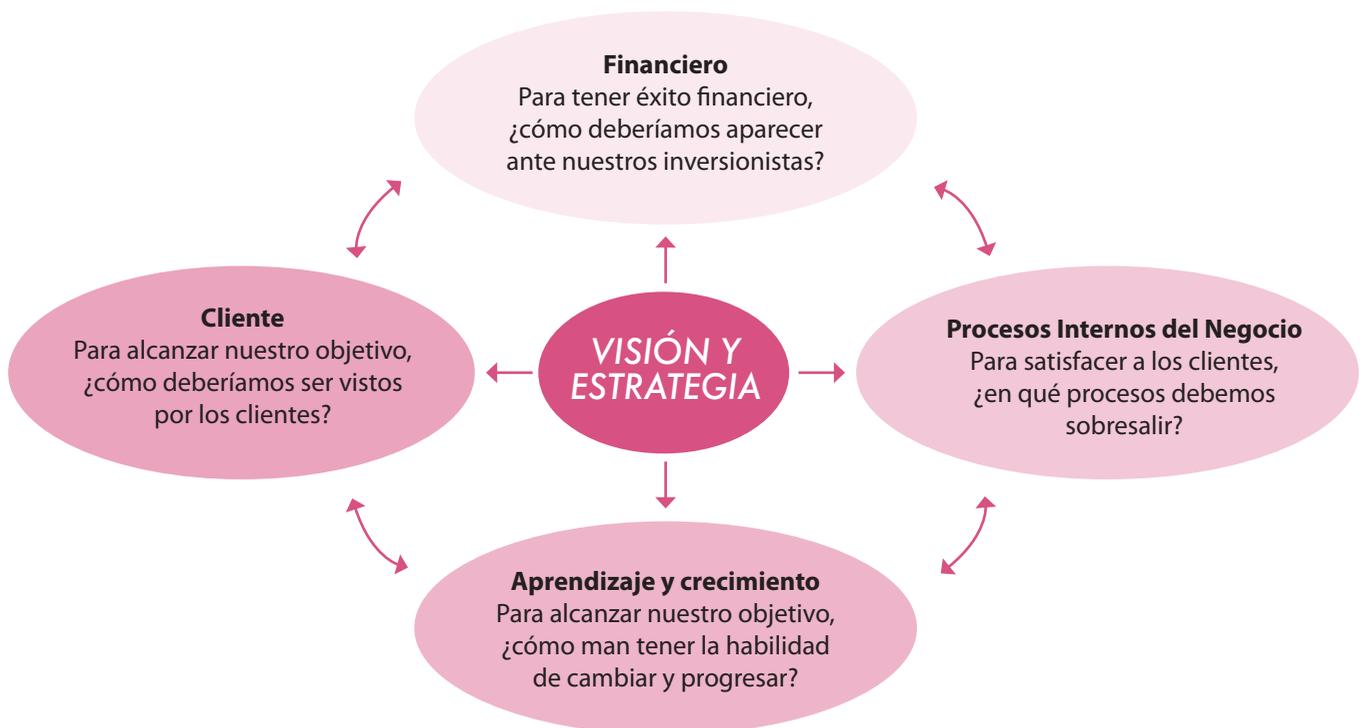
La perspectiva financiera es la conocida y utilizada a lo largo de la historia por las organizaciones y tiene que ver con conocer y medir la situación presupuestaria, de liquidez, de solvencia en tiempo real.

La perspectiva de cliente busca medir y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al producto y/o servicio que ofrece la compañía. Se

busca medir calidad de servicio, tiempo de respuesta, nivel de fidelización.

La perspectiva de procesos permite evaluar, medir y analizar los procesos internos de la organización y sus operaciones. En la búsqueda de optimizar procesos, se deben definir indicadores para entender si los procesos se encuentran vinculados con los objetivos estratégicos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca analizar y medir el nivel de capacitación de los equipos, cuestiones de clima organizacional, posibilidades de aprendizaje colectivo dentro del marco de una organización inteligente; y también los elementos que la empresa considere cruciales para crecer, surgiendo la necesidad de contextualizar para cada organización y cada sector industrial.



Cada perspectiva incluye un inductor. La metodología implica la definición de los FCE y de objetivos estratégicos, la definición de KPIs para medir el cumplimiento de los mismos y un sistema de alertas “semáforo” para monitorear a cada FCE. Ante cada resultado, el CMI asignará un valor semáforo en verde para referir a cumplimiento de la meta, amarillo para referir alerta y rojo para representar gravedad en cuanto al nivel de cumplimiento. Para ello es necesario a cada meta asignarle valores y un rango de cumplimiento, justamente para poder realizar la medición. Como he mencionado anteriormente, este desarrollo es posible mediante una serie de alternativas que van desde la utilización de

sistemas ERP hasta simplemente el desarrollo de una planilla de Excel diseñada a tales efectos. Pero como siempre, el gran desafío de implementación tiene que ver con toda la producción de datos para cargar al sistema, con su proceso, con los equipos y todo el componente de cultura organizacional que ello requiere. Ningún sistema puede arrojar información relevante si parte de datos incompletos y/o incorrectos. Con lo cual el desafío en término de personas, equipos y de cultura realmente es muy grande.

Cabe destacar que es importante que cada perspectiva incorpore un número limitado de indicadores, que sintetizen una mirada estratégica de la compañía. Para di-



señalar indicadores se debe tener en cuenta lo siguiente: las metas y objetivos definidos en el plan estratégico, los factores críticos del éxito, el comportamiento de la variable a medir, los rangos de medición, el sistema que se utilizará para medir y sus posibilidades de ajuste. Cada empresa debe definir y construir sus indicadores siguiendo este criterio. Esto tiene sentido, ya que dependiendo de cada sector y de la posición competitiva de la empresa en el mercado, será relevante medir cosas distintas y se tendrán objetivos distintos. Pero en todos los casos, el indicador formará parte del CMI si es considerado estratégico; y solo un número limitado de indicadores son lo suficientemente representativos y significativos para ser estratégicos. Luego, cada área funcional o de UEN puede construir sus KPIs y sus Cuadros de Mando. Además de la bibliografía especializada, existe mucho material on line para investigar sobre KPIs de referencia y luego, comprendiendo la metodología, diseñar indicadores para lo específico de cada organización. Lo importante es exponer que cada organización puede definir su pool de KPIs y construir su Balanced Scorecard si logra implementar un sistema de información que lo alimente y logra comprometer a los equipos para cumplir con este propósito. Por su puesto que esto no es simple y requiere inversión de tiempo y recursos. Pero mucho más complejo es operar y competir con los ojos cerrados, que es lo que sucede cuando las organizaciones no tienen un Cuadro de Mando Integral para medir y evaluar desempeño.

COMUNICAR LA ESTRATEGIA

Si la estrategia no es conocida y comprendida por quienes deben implementarla, no hay estrategia. Cuando los grandes planes estratégicos quedan en manos simplemente de los ejecutivos, es una situación equivalente a que se archiven en un drive. El BSC permite visibilizar la estrategia a todos los integrantes de la organización y aporta claridad para exponer objetivos, cuáles serán los planes de acción para alcanzarlos y cómo se medirán los resultados y desempeños mediante indicadores clave. Cuando se comunica y se implementa la metodología del cuadro de mando integral, todos en la organización deben avanzar en la dirección indicada, ayudando a alinear las actividades y procesos en función de los objetivos estratégicos y la búsqueda permanente para alcanzar la visión. También, permite brindar una estructura accesible de la estrategia, mantenerla con visibilidad y como un instrumento de generación de información permanente en real time.

Es un instrumento eficiente y virtuoso para generar información de calidad, medir desempeño y colaborar con la alineación estratégica.

Etapas de implementación del Balanced Scorecard

- 1- Definir visión, misión y plan estratégico.
- 2- Definir tecnología para aplicar el CMI.
- 3- Seleccionar los KPIs.
- 4- Comunicar la estrategia, comprometer a todos los equipos y gestionar el cambio cultural de ser necesario.
- 5- Ejecución del plan estratégico, operar y comenzar a medir.
- 6- Corregir, ajustar, mantener.
- 7- Aprender.

ASUMIR EL DESAFÍO

El contexto de globalización, hiper competencia, volatilidad, incertidumbre y cambio permanente en el que las organizaciones deben operar, implica que las mismas asuman el desafío de la mejora continua, construyendo organizaciones inteligentes en donde el aprendizaje y la innovación sean los paradigmas fundamentales. Para ello, los procesos de medición, evaluación y control de gestión no son una posibilidad, son indispensables, en definitiva una herramienta estratégica.

Bibliografía utilizada:

Kaplan y Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, 3ra ED., 2009.
Beltrán Jaramillo, *Indicadores de Gestión*, 3R Editores, 2da ED.



INTERRUMPEN COMICIOS DIRECTOS *de representantes del Parlasur.*

Por el Dr. Ariel Martín Rolando

Un órgano independiente que ha sido concebido para desempeñar un papel político y que amerita una mirada crítica y reflexiva frente a los hechos.

Estimados colegas, adentrarnos en un tema tan sensible como es la integración regional y los avances alcanzados en los últimos años, para llegar a este “parate legislativo” que implica la suspensión de elecciones directas de representantes del Parlamento, con ribetes judiciales, necesariamente nos plantea refrescar algunos conceptos básicos.

Para qué sirve un Parlamento Regional, las funciones que cumple, las decisiones políticas a las que se llega, y sobre todo la proyección futura de su funcionamiento, son sin lugar a dudas pilares de este encuentro escrito.

Tener presentes algunos conceptos nos permitirá discernir y tomar nuestras propias conclusiones ante aseveraciones de tipo “es un gasto innecesario”, según el propio Ministro de Relaciones Exteriores de Paraguay, Luis Castigioni, o bien los partidos políti-

cos encontraron en el Parlasur un lugar ideal para ubicar a imputados y averiados, por ejemplo, los parlasurianos del PLRA Enzo Cardozo y Milciades Duré (imputados) se escudan en un inexistente fuero (Paraguay).

En acotada síntesis el Parlasur es el órgano legislativo de representación de los pueblos del bloque. Si bien no tiene facultades decisorias, se trata de un órgano independiente que ha sido concebido para desempeñar un papel político.

Está integrado por Parlamentarios del Mercosur. Son elegidos directamente por las naciones que representan, tienen un mandato de cuatro años y podrán ser reelectos. Para poder ser elegidos deben cumplir con los requisitos exigidos a los diputados nacionales de su respectivo Estado.

Entre sus funciones incluyen: proyectos de normas, anteproyectos de normas, deliberaciones, recomendaciones, informes, disposiciones y el presupuesto del Parlamento. También pueden presentar propuestas de cualquier acto previsto en este Reglamento, salvo dictámenes. Esas resoluciones se tornarían vinculantes una vez que todos los países que lo componen hubieran elegido a sus representantes por medio del voto popular, algo que finalmente **no sucederá**.

“Una mirada al Protocolo fundacional deja en claro que el Parlamento tiene una finalidad suprema que no tiene ningún otro órgano del MERCOSUR, cual es velar por la democracia, la paz en la región, la vigencia de los derechos humanos, la ampliación de la integración, la participación ciudadana, y el desarrollo. La representación de los pueblos que se

.....

Tener presentes algunos conceptos nos permitirá discernir y tomar nuestras propias conclusiones

adjudica al Parlamento busca que la integración escape a la única mirada interesada de los gobiernos de los países miembros, que se expresan a través de las burocracias de las cancillerías, y que se pueda escapar al control gubernamental de los congresos cuando los ejecutivos los dominan. Sin embargo, la normativa contempla los vínculos institucionales de los Congresos y el Parlamento a fin de facilitar la armonización legislativa. El congreso de Brasil cuenta con una normativa interna que jerarquiza su representación y el tratamiento de las decisiones del órgano regional. El Parlamento del Mercosur es una organización en transición hacia una completa representación popular aspirándose a su integración total por la vía de la elección directa de la ciudadanía.” **Malas decisiones y ahora riesgo de ilegalidad respecto de un órgano del MERCOSUR Autor: Lilia Puig Nuestros Papeles Mayo 2019.**

El Mercosur atraviesa un momento de grandes cambios debido al giro político que ha dado la región en cuanto al posicionamiento político de los gobiernos actuales.



LIBROS COMERCIALES

- Venta • Rúbricas en I.G.J, D.P.P.J. y Ministerio de Trabajo
- Encuadernación • Copiado directo y digital



Diacorb[®]
DESDE 1969 EQUIPANDO OFICINAS

Muebles de Oficina | Deco | Sillas y Sillones

Av. H. Yrigoyen 9410 ■ Lomas de Zamora ■ CP 1832 ■ 4244.4015
ventas@diacorb.com.ar ■ www.diacorb.com.ar f @ diacorb

En el mes de enero, durante el primer encuentro que mantuvieron Macri y el presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, se habló de la necesidad de “modernizar” el organismo y cambiar “la agenda de trabajo”. Ambos gobiernos impulsan un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, aunque hasta el momento no han logrado resultados concretos.

El ministro de Economía brasileño, Paulo Guedes, criticó al Mercosur y dijo que el bloque regional no será una prioridad para el próximo gobierno brasileño: *“El Mercosur es demasiado restricto para lo que estamos pensando. Cuando fue creado, fue hecho totalmente ideológico. Brasil quedó prisionero de alianzas ideológicas, y eso es malo para la economía”*, dijo en una conferencia de prensa.

El presidente de Paraguay, Mario Ando Benítez, ha anunciado por su parte que ese país, en coordinación con los demás estados miembros del Mercosur (Argentina, Brasil y Uruguay), **suspenderá la elección directa** de sus representantes en el Parlamento del organismo regional (Parlasur). *“Con miras a una mejor disposición del dinero de todos los paraguayos, y de conformidad al derecho internacional, los presidentes de países del Mercosur decidimos suspender la próxima elección directa de Parlamentarios del Mercosur. El dinero ahorrado será destinado a la inversión social”*, escribió Benítez en su cuenta de Twitter. El gobierno paraguayo estima que de esta manera se ahorraría unos 4 millones de dólares.

El acuerdo, según explicó el canciller de Paraguay, Luis Alberto Castiglioni, surgió por una iniciativa de Argentina que se viene debatiendo desde hace tres meses, y tendrá vigencia **“inmediata”**.

El Mercosur había establecido que los representantes de todos los países que conforman su Parlamento debían ser elegidos por voto directo en elecciones simultáneas a partir de 2020. Sin embargo, **solo Argentina y Paraguay** cumplían con esa normativa, aunque no de modo simultáneo. En tanto, Brasil y Uruguay envían representantes de sus propios parlamentos a la sede situada en Montevideo.

.....

El Poder Ejecutivo Nacional vulneró todos los principios constitucionales al arrogarse la facultad de legislar mediante Decreto en materia electoral.

A mediados de marzo, el presidente argentino, Mauricio Macri, le pidió al Congreso Nacional que “derogue” la ley que obliga a renovar el mandato de los legisladores argentinos en el Parlasur a través de elecciones, y propuso que sean “los mismos diputados y senadores” quienes definan a los representantes de ese bloque, **“como lo hacen Brasil y Uruguay”**.

La medida implica que en las próximas elecciones generales de Argentina, que se celebrarán en octubre de este año, ya no se votará a miembros del Parlasur como venía ocurriendo en comicios anteriores. Tampoco en Paraguay, algo que debía repetirse en 2023. Pero sin lugar a dudas el Poder Ejecutivo Nacional vulneró todos los principios constitucionales al arrogarse la facultad de legislar mediante Decreto en materia electoral, desconociendo las disposiciones vigentes tanto del Mercosur como de nuestra Constitución Nacional. El Mercosur está normativamente estructurado



por medio del Protocolo de Ouro Preto, el cual a su vez fue incorporado a nuestra legislación a través de la Ley 24.560. Dicha norma indica en su artículo 40 que cualquier modificación de carácter legal que se intente practicar en todo lo relativo al organismo regional, debe ser ejecutada incorporándolas a sus ordenamientos jurídicos internos. Para que dicha incorporación sea procedente, es claro que **deberán respetarse las reglamentaciones de cada Estado**. Asimismo, observamos que la elección directa de Parlamentarios del Mercosur se encuentra prevista en otra norma, la Ley 27.120, que dispone la elección directa cuando venzan los mandatos de los parlamentarios. El PEN reconoce expresamente en el texto de la convocatoria que los mandatos de los 43 parlamentarios en uso de sus funciones se vencen este año, pero lejos de obedecer las normas precitadas, decide suspender la elección directa mediante el Decreto 343/2019. El titular de la Fiscalía Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N°1 con competencia electoral, Jorge Di Lello consideró que el Decreto 343/2019 que convocó a elecciones nacionales omitió la categoría de Parlamentarios del Mercosur sin que exista una justificación que lo amerite, circunstancia que vulneró lo dispuesto por la ley

27.120. En función de ello opinó que corresponde que se repare tal exclusión en vistas a la cercanía del calendario electoral, *“y como es sabido, sólo pueden derogarse o suspenderse sus disposiciones a través de una reforma legislativa”*.

Y agregó que el Decreto 343/2019 de Convocatoria omite el llamado para las elecciones nacionales de las categorías correspondientes a precandidatos y candidatos para Parlamentarios del Mercosur, en vulneración de las disposiciones de la Ley 27.120 y se observa que no hay oportunidad, mérito o conveniencia en dicha decisión.

A modo de conclusión, y sin pretender cerrar el tema, nos animamos a decir que, tal como sucedió con el Parlamento Europeo, el paso del tiempo logra determinar la importancia y las contribuciones que los Parlamentos ejercen en post de la integración de sus pueblos. Son los intereses y “no las identidades” las que constituyen el combustible de la integración regional.

En este proceso no solo participan los gobiernos y los presidentes de turno sino también una sociedad que crece. Abogamos por que esto suceda.



AJUSTE POR INFLACIÓN | Parte II



TODO, LO QUE USTED QUERÍA SABER

y nunca se animó a preguntar

Por el **Dr. Alberto Veiras**
Docente UNQ – UNLZ – UNM

Desempolvando la RT 6 o de cómo nos volvemos locos buscando los apuntes de los viejos cursos de ajuste por inflación.

Comencemos con preguntas clave para obtener respuestas productivas y reveladoras:



1) ¿Tengo que ajustar cuentas como Moneda Extranjera o Acciones con cotización por tratarse de no monetarias?

Las normas vigentes permiten exponer los resultados financieros en una sola línea, esto implica que no es necesario presentar las diferencias de cambio o de cotización en términos reales, es decir netas de inflación. Por lo tanto

se pueden valor directamente por sus valores corrientes de cierre comparando con el valor histórico.

Ejemplo: compra 1.000 dólares a \$ 18.000 cotización al cierre 40. Inflación 50%.

Si deseamos determinar la diferencia de cambio en términos reales deberemos hacer: $\$18.000 \times 1,5 = \27.000 , Cierre \$ 40.000.

Cuenta	Debe	Haber
Caja Monex	\$ 22.000	
Diferencia de cambio		\$ 13.000
RECPAM		\$ 9.000

O directamente adoptando la simplificación aceptada:

Cuenta	Debe	Haber
Caja Monex	\$ 22.000	
Dif. De cambio		\$ 22.000

2) Y con los bienes de cambio ¿puedo hacer lo mismo?

En el caso de los bienes de cambio sucede algo similar, es posible valorar los mismos al valor corriente sin previamente determinar su costo de incorporación re-expresado.

De esta manera, se puede calcular el costo por diferencia entre el saldo inicial ajustado, más las compras y gastos todos en moneda de cierre, menos el saldo al cierre de acuerdo al párrafo anterior.

Quien opte por este criterio no debe incluir el sub total con el "Resultado bruto"

3) La cuenta Anticipo a proveedores que fijan precio ¿es una partida no expuesta?, ¿y los anticipos que no fijan precio?

Los anticipos de proveedores que fijan precio se reexpresan y valúan utilizando el mismo criterio que se aplicara al bien el día que se reciba . Los anticipos por servicios también se ajustan. Para estas cuentas corren las mismas simplificaciones de la pregunta anterior.

No se ajustarían aquellos que se mantienen en valor nominal fijo, ejemplo anticipos de impuestos y sueldos, etc. Es raro, y menos en el marco de un proceso inflacionario, que se entregue un anticipo en pesos que no fije precio, si lo hubiese, también estaría expuesto y no ajustaría.

4) ¿Que pasa con los anticipos de clientes?

Los anticipos de clientes, como decíamos en la pregunta anterior, son mayoritariamente no monetarias. Las normas contables valúan los mismos a valores corrientes por lo que caben las simplificaciones aplicables a los activos que se miden a valores corrientes. En el caso que los bienes o servicios para cancelar el anticipo deban ser producidos, los mismos se valúan al mayor valor de las sumas recibidas y el costo de prefabricación de los bienes a producir. En ese caso, para su comparación con el valor de refabricación, las sumas recibidas deben ser reexpresadas por inflación.

5) ¿Como se ajustan las cuentas del patrimonio neto al cierre del primer ejercicio objeto del ajuste?

Previamente es necesario hacer el ajuste al inicio del ejercicio tal como se indicara en la pregunta 10 del

cuestionario anterior. Para el cierre debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Todos los movimientos permutativos de saldos iniciales del patrimonio neto se ajustan por el coeficiente punta a punta. Ejemplo: capitalización de aportes irrevocables, dividendos en acciones, creación de reservas facultativas, legales, etc

Las modificativas se ajustan:

a) dividendos en efectivo o en especie, desde la fecha de asamblea.

b) Aumentos del capital por aportes, desde la suscripción

c) Aportes irrevocables, desde la fecha del aporte.

6) ¿Como se ajustan los bienes de uso? ¿Las depreciaciones se ajustan?

Los bienes de uso se ajustan tomando en cuenta la fecha de compra de los mismos, también puede partirse del último ajuste, normalmente el valor reexpresado al inicio del ejercicio.

Doy ejemplo: supongamos 50% de inflación. Cierre

Concepto	Saldo contable	Ajustado al cierre
Maquina valor 2017	\$ 1.000	\$ 1.500
Dep. acumuladas 2017	\$ (400)	\$ (600)
Neto al inicio	\$ 600	\$ 900
Depreciaciones 2018	\$ (100) \$ (150)	
Neto al cierre 2018	\$ 500	\$ 750

Cuenta	Debe	Haber
Maquinas	\$ 500	
Dep.acumuladas		\$ 200
RECPAM		\$ 300

Para las depreciaciones:

Cuenta	Debe	Haber
Depreciaciones	\$ 150	
Depreciaciones acumuladas		\$ 150

Importante: no perder de vista los valores históricos que son los que se van a utilizar, al menos por ahora, para la liquidación del impuesto a las ganancias.

2018

7) Es necesario poner algún texto en los EECC e información complementaria alguna referencia especial respecto a que están ajustados por inflación.

Independientemente de la explicación en nota a los estados contables, se debe poner en la carátula y en todas las hojas del estado contable:

"Expresado en moneda homogénea del XX de XXXXX de 20XX"

8) ¿Dónde expongo el RECPAM, puedo realizar la comprobación por el método directo?

El RECPAM se expone dentro de los "Resultados financieros y por tenencia incluyendo el RECPAM". Existen tres opciones de presentación de este rubro:

- 1) *En una sola línea, sin discriminar.*
- 2) *Abierto en generados por activos y pasivos.*
- 3) *Abierto en generado por activo y pasivos discriminando, intereses, resultados por tenencia, RECPAM etc.*

El RECPAM puede comprobarse a través del método directo cuando se aplica la RT 6 en forma depurada, es decir se determinan todos los resultados en términos reales, intereses, diferencias de cambio, resultados por tenencia, etc. De lo contrario se complica dado que se está tratando como monetarias partidas, que no lo son, tal como se explica en la pregunta 1.

9) ¿Cómo se exponen los estados contables en forma comparativa?

En el primer ejercicio objeto del ajuste, sólo es necesario presentar en forma comparativa es estado de situación patrimonial y todas las notas y anexos que se referencia con el mismo. Ejemplo anexo de bienes de uso, notas de composición de activos y pasivos, etc. Para ello deben tomarse los valores obtenidos luego de efectuar el ajuste al inicio del ejercicio y reexpresar todos los saldos por el coeficiente punta a punta, (esto incluye rubros monetarios y no monetarios)

.....

Preguntas clave para obtener respuestas productivas y reveladoras

10) Se puede utilizar el ajuste global del estado de resultados? Como se hace?

En Provincia de Buenos Aires, no así en CABA, esta la opción para entes pequeños y medianos de presentar el "ajuste global del estado de resultado"

Se calcula se la siguiente forma:

- a) *Activo ajustado menos Pasivo ajustado = Patrimonio neto ajustado*
- b) *Patrimonio neto ajustado menos aportes de los propietarios ajustados, menos ganancias reservadas ajustadas, menos resultados diferidos ajustados = Resultados no asignados ajustados al cierre*
- c) *Resultados no asignados al inicio del ejercicio menos distribución de utilidades se compara con el obtenido en b) obtendremos el resultado del ejercicio ajustado*
- d) *Resultado histórico menos resultado ajustado obtenido en c) = ajuste global del resultado.*





PROFESIONAL

¡ANUNCIÁ EN GBA!

DELEGACIÓN AVELLANEDA

Tel: 4222 4312 / 3850

dlgavellaneda@cpba.com.ar

DELEGACIÓN SAN ISIDRO

Tel: 4743 0900

dlgavellaneda@cpba.com.ar

DELEGACIÓN MORÓN

Tel: 4628 2065 / 4629 7407

dlgmoron@cpba.com.ar

DELEGACIÓN LOMAS DE ZAMORA

Tel: 4292 7076 / 4244 6687

dlglomas@cpba.com.ar

DELEGACIÓN SAN MARTÍN

Tel: 4755 3647 / 4724 3896

dlgsanmartin@cpba.com.ar



Por el Dr. Marcelo Gustavo Podmoguilnye

GESTIÓN EN *escenarios inflacionarios*

Analicemos profundamente la inflación en la gestión de ingresos y recursos.

El impacto del fenómeno inflacionario sobre la calidad de la información generada por los sistemas de gestión, así como las técnicas para corregir sus efectos negativos, fueron temáticas largamente analizadas por la doctrina hasta comienzos de la década de los noventa, en particular en la Argentina, dado el triste privilegio de haber estado -por décadas- al tope de las estadísticas de las economías con mayores índices inflacionarios.

A los efectos de ilustrar el deterioro que ha sufrido la moneda en nuestro país exponemos el siguiente cuadro que muestra justamente la magnitud de la inflación en la Argentina desde la creación de los pesos moneda nacional.

DESDE	HASTA	MONEDA	VALOR RESPECTO DE LA ANTERIOR DENOMINACIÓN	PÉRDIDA DE VALOR EN CANTIDAD DE VECES
	31-Dic-69	pesos m/n	1	1
01-Ene-70	31-May-83	pesos ley 18188	100	100
01-Jun-83	13-Jun-85	peso argentino	10.000	1.000.000
14-Jun-85	31-Dic-90	austral	1.000	1.000.000.000
01-Ene-91		peso	10.000	10.000.000.000.000

Cuadro 1: Deterioro del peso moneda nacional en Argentina

Diez años de estabilidad monetaria motivaron que el tema fuera perdiendo actualidad y -poco a poco- desapareció de los ámbitos de discusión habituales. Sin embargo, la interrupción de ese período, marcado por la profundísima crisis de fines del año 2001, volvió a dar nueva vigencia a aquellos estudios, demostrando que mantenían intacta su sustancia conceptual. A partir del año 2003, las recuperaciones de la crisis provocadas por el efecto “rebote” hicieron nuevamente olvidar el tema, hasta que a mediados de 2012 comenzó un proceso de “rebrote” inflacionario, el cual creció significativamente en el año 2018, a punto tal de alcanzar niveles de inestabilidad que provocaron la consideración normativa para el ajuste de los estados contables por inflación. Habrá que decir, no obstante, que el mayor número de las obras y documentos sobre esta problemática -y los de más difusión- fueron los referidos a los “ajustes de los estados contables de presentación”, los que analizan y desarrollan las técnicas para corregir la información destinada a los “usuarios externos” de los entes (accionistas, acreedores, organismos de contralor, inversionistas, etc.). Menor número y trascendencia, tal vez, tuvieron trabajos doctrinarios vinculados al impacto de la inflación en los sistemas de información que se orientan al control de la gestión y a la toma de decisiones utilizados por los “usuarios internos” que manejan operativamente los entes.

LOS COSTOS Y LOS INGRESOS EN LA GESTIÓN

No requiere mayores demostraciones la afirmación que –ya sea en forma directa o indirecta– el concepto de “beneficio” está siempre presente en los “criterios decisionales” en que se basa toda gestión racional. Tampoco que, en esencia, todo “control de la gestión” se basa en la comparación entre las pautas proyectadas y los datos resultantes respecto del comportamiento de las dos variables que definen el beneficio: los ingresos y los costos.

En consecuencia, para quienes deciden, se hace obvia la necesidad de disponer de datos que le permitan evaluar la relación entre los ingresos y los costos asociados a las diferentes alternativas que analizan, tanto en la etapa de la adopción de decisiones como en la del control de su ejecución.

Las alternativas evaluadas podrán referirse a distintas unidades de análisis (por ejemplo, un producto, una actividad, un proyecto, un negocio, un período, etc.) y sus ingresos y costos asociados podrán expresarse, a veces, a nivel total, otras, a nivel unitario. Pero, en cualquier caso, siempre la información sobre los datos de ingresos y costos constituyen la materia prima de su proceso intelectual.

El costo de un bien o de un servicio es, siempre, el sumatorio del producto entre el “componente físico” y el “componente monetario” de todos los factores que se consideran de empleo necesario para su obtención.

El “componente físico” es la cantidad de factor –expresado en su unidad de medida natural- considerada de uso nece-

sario en el proceso productivo de donde se obtiene el bien o servicio costeadado. El “componente monetario” es el valor asignado a cada unidad de empleo del factor al momento de su utilización en el proceso productivo. Así podríamos afirmar que los costos de dos objetivos (productos) distintos -a pesar de las diferencias de sus procesos, de sus factores y de su operatoria- tienen en común que ambos han sido obtenidos mediante la resolución de una única ecuación: la “ecuación general del costo”

$$\text{Costo del Objetivo} = \sum_{i=1}^n (Q Xi * P Xi)$$

donde:

$Q Xi$ = Componente físico o real de los n factores “ X ” necesarios.

$P Xi$ = Componente monetario de los n factores “ X ” necesarios.

Cuadro 2: Ecuación general del costo – Costo de un objetivo productivo

Este concepto permite extraer dos conclusiones iniciales:

1. Que, en su esencia, todo costo está estructurado en múltiples “relaciones de productividad” (los “componentes físicos” de cada factor no son otra cosa) expresadas como “cantidad de factor por unidad de objetivo”.
2. Que el “componente monetario”, además de ser el elemento que le imprime “valor económico” al concepto de costo, es también el instrumento que permite dar una expresión común –en unidades monetarias- a las relaciones de productividad físicas, las que -por estar expresadas en su unidad de medida natural (kilos, litros, horas, kW/h, unidades, etc.)- no admitirían su imprescindible sumariación.

Si nos refiriésemos a los ingresos, igualmente podríamos reconocer un componente físico –la cantidad de productos (bienes o servicios) colocados en el mercado-; y un componente monetario –el valor (precio) que la demanda reconoce y paga por las unidades colocadas-. Expresado esto en términos de “ecuación general del ingreso” tendríamos:

$$\text{Ingreso del Objetivo} = \sum_{i=1}^n (Q Zi * P Zi)$$

donde:

$Q Zi$ = Componente físico o real de los “ n ” objetivos “ Z ” colocados.

$P Zi$ = Componente monetario de los “ n ” objetivos “ Z ” colocados.

Cuadro 3: Ingresos generados por los objetivos

COSTOS ¡NOTA DE TAPA!

Valen aquí similares conclusiones a las arribadas en la ecuación del costo en el sentido de que el precio o componente monetario del ingreso, además de ser el elemento que nivela los flujos reales y nominales de la economía, termina siendo el instrumento utilizado para dar una expresión común –en moneda– a las unidades colocadas de los “n” productos “Z” ofrecidos.

Adicionalmente, los componentes monetarios –tanto del costo como del ingreso– son la herramienta que permite definir consistentemente el concepto de beneficio aludido al comienzo de este acápite, toda vez que habilita a comparar las dos variables que lo componen, divergentes entre sí, pero ambas expresadas en términos de una única unidad de medida: la moneda.

LA INFLACIÓN Y LA ECONOMÍA

En la muy recomendable obra “Contabilidad en Valores Homogéneos”, los profesores Amaro Yardín y Hugo Rodríguez Jáuregui plantean:

“La moneda, como elemento de medida del valor de las cosas, estuvo llamada a cumplir las dos funciones siguientes:

a) Comparar los valores de las cosas entre sí en un instante determinado.

b) Comparar las posibles variaciones que pueda sufrir el valor de una cosa a través del tiempo.”

Puede ser discutible la causa del fenómeno de la inflación. Pero lo que no plantea ninguna duda es su efecto: la moneda de curso legal pierde “calidad” en su condición de “común denominador” de los bienes y servicios de la economía.

Es que, como también plantean los autores citados:

(toda) ...“unidad de medida debe contener como característica fundamental el requisito de “rigidez”, es decir, no debe cambiar en su magnitud con el transcurso del tiempo. Cuando una unidad de medida sufre modificaciones en su magnitud, pierde por completo su condición de tal.”

En términos estrictos la inflación afecta la segunda de las funciones indicadas, esto es la de ser un parámetro *válido a través del tiempo*. La primera misión de comparación de valores en un momento determinado, en realidad, la mantiene; pero para que sea efectiva el valor de las cosas que pretenden compararse deben estar referidos a un mismo y único instante.

Es que, más que por los cambios en los “precios nominales”, los escenarios de crisis y contextos inflacionarios se caracterizan por el vertiginoso y significativo cambio en los “precios relativos” de los bienes y servicios a través del tiempo.

En el siguiente cuadro 4, se muestra la situación alcanzada en el período 2001-2002 en cuanto a la evolución de los precios relativos de productos derivados del trigo, a los efectos de ejemplificar lo expuesto en el párrafo anterior.

Factores/ Productos	PRECIOS Dic-01	PRECIOS Abr-02	PRECIOS Ago-02
Trigo	\$ 0.125 x kilo	\$ 0.300 x kilo	\$ 0.500 x kilo
Envases	\$ 0.080 x unidad	\$ 0.250 x unidad	\$ 0.280 x unidad
Energía	\$ 0.030 x kW/h	\$ 0.030 x kW/h	\$ 0.030 x kW/h
Trabajo	\$ 6.600 x kilo	\$ 6.600 x kilo	\$ 7.260 x kilo
Harina	\$ 0.240 x kilo	\$ 0.585 x kilo	\$ 0.750 x kilo
Pellet	\$ 0.060 x kilo	\$ 0.084 x kilo	\$ 0.210 x kilo

Factores/ Productos	Unidad	Pr. Relativo s/Trigo Dic-01	Pr. Relativo s/Trigo Abr-02	Pr. Relativo s/Trigo Ago-02
Trigo	Kilo	1.000 kg. trigo	1.000 kg. trigo	1.000 kg. trigo
Envases	Unidad	0.640 kg. trigo	0.833 kg. trigo	0.560 kg. trigo
Energía	kW/h	0.240 kg. trigo	0.100 kg. trigo	0.060 kg. trigo
Trabajo	h.hbre.	52.800 kg. trigo	22.000 kg. trigo	14.520 kg. trigo
Harina	Kilo	1.920 kg. trigo	1.950 kg. trigo	1.500 kg. trigo
Pellet	Kilo	0.480 kg. trigo	0.280 kg. trigo	0.420 kg. trigo

Cuadro 4: Precios relativos vinculados al trigo (2001-2002)

En el cuadro puede observarse cómo los valores monetarios (parte superior del cuadro 4) tuvieron un aumento generalizado de precios. Sin embargo, el gran inconveniente de la situación planteada se encuentra en la variación de la estructura de costos en función de los precios relativos al “kg de trigo” (parte inferior del cuadro 4).

LOS “MOMENTOS” EN LA GESTIÓN.

Por lo general, en una economía capitalista, el precio -tanto en el mercado de factores como de productos- se expresa como *una cierta cantidad de unidades monetarias equivalentes a una cierta cantidad de bienes o servicios en una relación de intercambio determinada.*

Los “componentes monetarios” de los factores en la ecuación general del costo, si bien no siempre son precios de mercado, necesariamente se definen a partir de ellos. Otro tanto ocurre con los “componentes monetarios” de los productos en la ecuación del ingreso.

Si se diese la muy improbable circunstancia de que, *en un mismo instante* se verificasen:

- a) todas las acciones de compra de los factores necesarios para el proceso productivo,
- b) todos los pagos que cancelen las compras indicadas en a) (operaciones de contado);
- c) todas las acciones que componen el proceso productivo y la obtención del producto,
- d) todas las acciones que resultan en la colocación de los productos en el mercado, y
- e) todos los cobros que cancelen las ventas indicadas en d) (operaciones de contado), entonces, sería neutro el impacto de la inflación en la información sobre los costos y los ingresos, aún cuando el fenómeno existiera en escala importante.

Esto es así dado que, al no existir sino un único momento al que están referidos todos los valores (o precios), la moneda podría cumplir idóneamente su función, aún cuando la inflación le haya quitado su requisito de “rigidez” esencial.

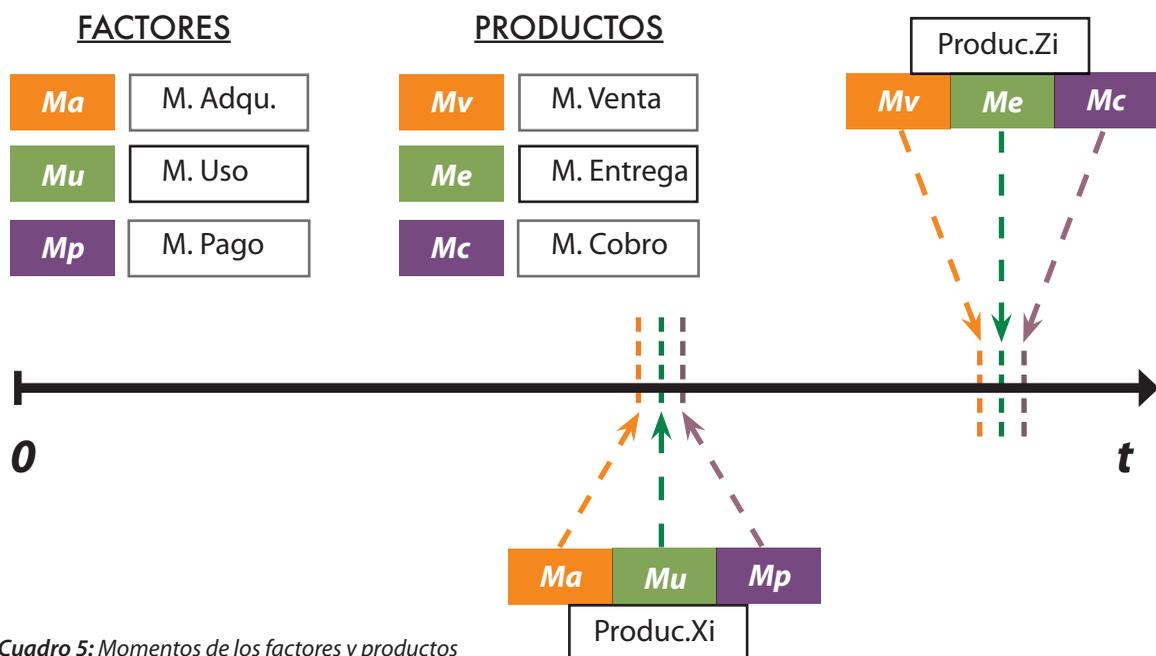
Pero, en un análisis realista, tendríamos que aceptar que ninguna de las circunstancias aludidas anteriormente son

La información sobre los datos de ingresos y costos constituyen la materia prima de su proceso intelectual

verosímiles. Por el contrario, existen diferentes “momentos” en el eje temporal que vincula el inicio y la culminación de un ciclo operativo real.

Según se intenta graficar en el Cuadro 5, podríamos claramente distinguir, por ejemplo,

- **para los factores**
 - o momento de adquisición
 - o momento de uso o empleo
 - o momento de pago
- **para el proceso de producción**
 - o momento de obtención del objetivo
- **para los productos**
 - o momento de venta del producto
 - o momento de entrega del producto
 - o momento de cobro de la venta



Cuadro 5: Momentos de los factores y productos

Obviamente, cada factor (Xi) posee sus propios momentos de adquisición, de empleo y de pago; cada producto (Zi) tiene sus propios momentos de venta, de entrega y de cobro y, en el medio, aparecen los momentos en que se desarrollan las acciones del proceso de producción.

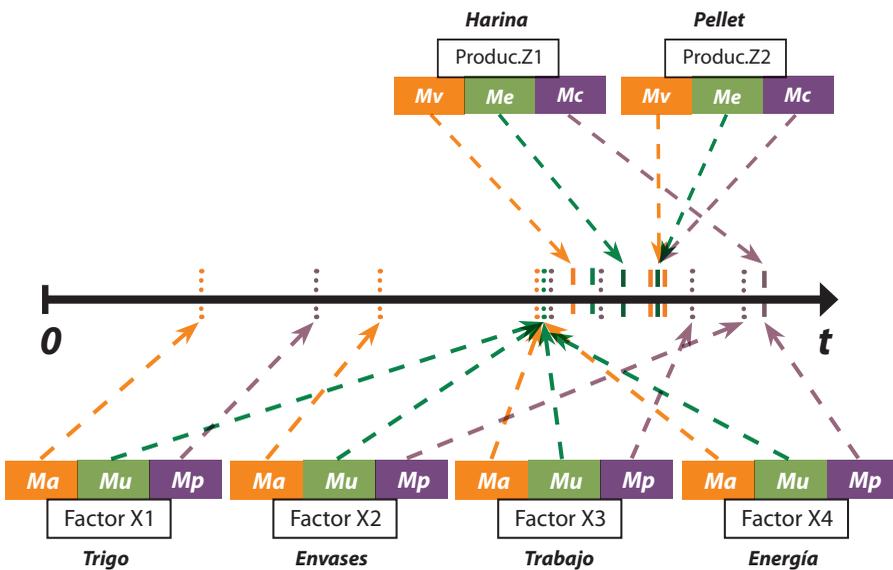
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA INFLACIONARIO VINCULADO CON LOS MOMENTOS EN LA GESTIÓN

En resumen, la inflación, al afectar la rigidez de la unidad con que se miden los componentes monetarios que definen el beneficio -tanto el real como el proyectado-, se convierte en un proyectil que impacta en la línea de flotación misma del sistema de información que alimenta las decisiones y el control de la gestión de los entes.

Por ejemplo, suponiendo la situación de una operación puntual como la graficada en el Cuadro 6:

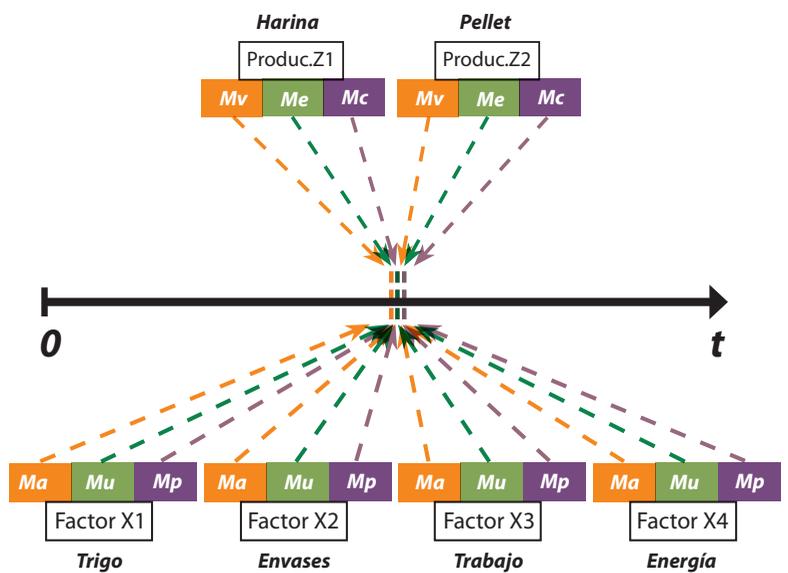
.....

Con la inflación la moneda pierde “calidad” en su condición de “común denominador” de los bienes y servicios de la economía.



Cuadro 6: Situación real de una operación puntual

Si se diese en un escenario de inexistencia de fenómeno inflacionario, el complejo de diferentes “momentos” involucrados solo demandaría computar adecuadamente el impacto del “valor tiempo del dinero” (efecto financiero) en las variables precio implicadas en la operación (componentes monetarios). Pero, básicamente, esos precios -en principio- no tendrían cambios en el eje temporal analizado, por lo que se mantendría invariable su estructura relativa. En cambio, en un escenario inflacionario -por definición- esos precios varían como consecuencia de la pérdida de “rigidez” del elemento (moneda) utilizado para la medición de su valor, pero al poseer esos cambios una lógica no necesariamente equivalente entre sí, momento a momento se producen cambios en la estructura de los precios relativos. Esto obliga a que, para analizar adecuadamente una operación puntual -tanto en términos proyectados como reales-, además del impacto del “valor tiempo del dinero”, sea necesario referir todas las variables precio a las de un único momento “virtual” de referencia el que tendrá una estructura de precios relativos implícita específica.



Cuadro 7: Situación virtual de la operación puntual

En consecuencia, si la definición conceptual del problema propuesto en los acápites anteriores fuese correcta, estaríamos en condiciones de arribar rápidamente a su solución: *para que la información sea útil y conducente para resolver las cuestiones de la gestión en períodos de inflación, se hace necesario que los datos sobre los componentes monetarios de las variables que definen el beneficio –tanto de ingresos como de costos– estén expresados en moneda de un único momento.*

Aceptado este punto, las técnicas que se definan a partir de esta concepción del problema deberán dar respuesta a varios interrogantes específicos, como por ejemplo:

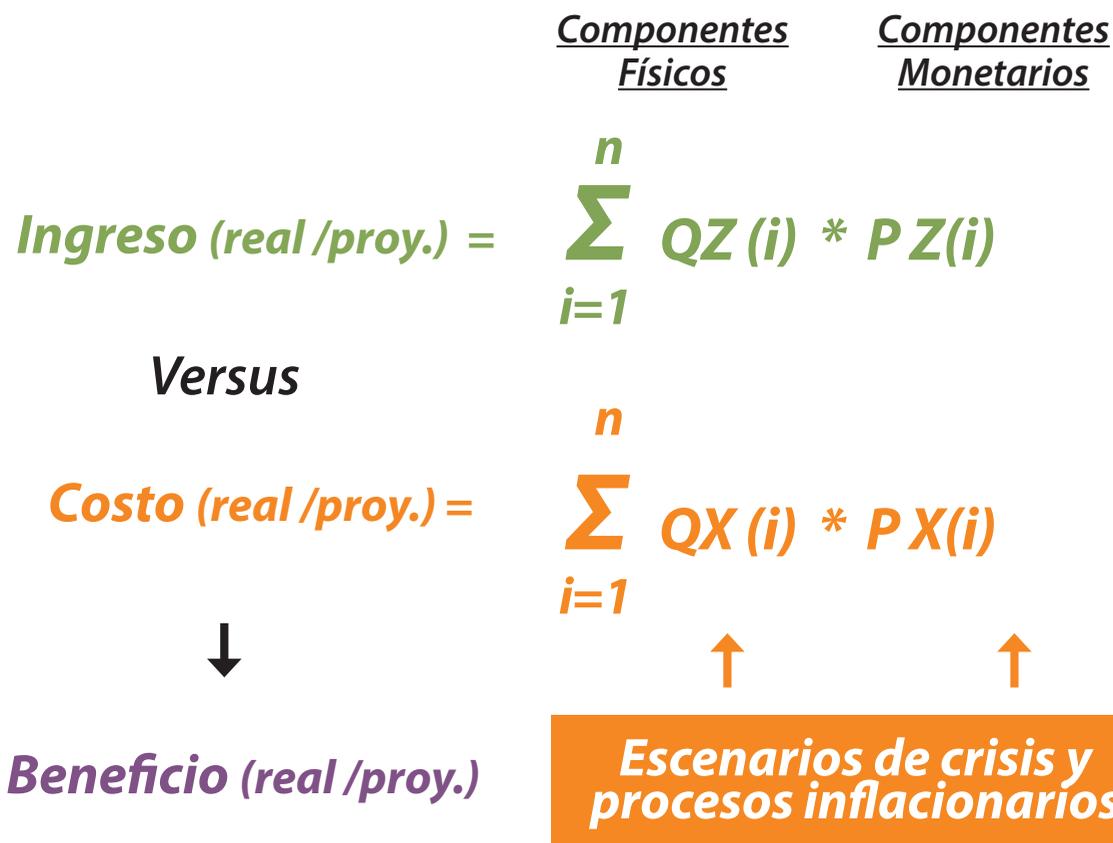
- a) ¿cuál es el momento más adecuado para unificar las expresiones monetarias de las variables de costos e ingresos?
- b) ¿cuáles son los mecanismos idóneos para reexpresar o ajustar los componentes monetarios de las variables al momento elegido?
- c) ¿cómo usar la información determinada en los ámbitos decisional y de control, respectivamente?

LAS EVALUACIONES EN LA GESTIÓN Y LOS ENTORNOS INFLACIONARIOS

Retomando la temática de las “evaluaciones en la gestión y la generación de información necesaria para lograrla” podríamos señalar algunos aspectos claves a tener en cuenta para su desarrollo en escenarios de crisis y procesos inflacionarios.

En el armado y consideración de información para evaluar la gestión, contemplamos distintas valoraciones, las cuales giran en torno al concepto del “beneficio”. Es así, que las evaluaciones realizadas sobre las variables de ingresos y de costos, y las valoraciones en la eficacia, eficiencia y conveniencia practicadas por los analistas, deberán ser adecuadas para los escenarios en procesos inflacionarios.

Cuadro 8: El “beneficio” en escenarios de crisis y procesos inflacionarios



.....

Los escenarios de crisis y contextos inflacionarios se caracterizan por el vertiginoso y significativo cambio en los “precios relativos” de los bienes y servicios.

Es nulo, o relativamente bajo el impacto que sobre los componentes físicos provoca una situación de crisis e inflación.

La comparación entre los componentes físicos proyectados y resultantes constituye el escenario central en las “valoraciones de eficiencia” de la gestión.

En consecuencia, en ese aspecto, las “valoraciones de eficiencia” clásicas, no se ven afectadas por la crisis o el entorno inflacionario. Por el contrario, en estas situaciones se potencia significativamente el uso de los llamados “indicadores no financieros” de gestión, es decir, las relaciones entre componentes físicos.

Tal como hemos mostrado en el presente capítulo, más que por los cambios en los “precios nominales”, los escenarios de crisis y contextos inflacionarios se caracterizan por el vertiginoso y significativo cambio en los “precios relativos” de los bienes y servicios. El cuadro 6 ilustra esta situación.

Ahora bien, ¿cómo afecta este cambio de los “precios relativos” de factores y objetivos productivos en los diversos tipos de valoraciones “internas” de la gestión?

Al adoptarse una decisión, luego de hacer los ajustes vinculados al “valor tiempo del dinero”, los distintos momentos de los factores y de los objetivos productivos (ver cuadro 7) se unifican en un único “instante virtual” (ver cuadro 8) y las relaciones entre los precios nominales usados determinan una “estructura de precios relativos para cada alternativa”

En el proceso de toma de decisiones, es decir en las valoraciones de conveniencia “ex ante”, la elección recae en aquella alternativa que mejor estructura de “precios relativos” posea, según la relación de precios de objetivos y de factores, al momento de la decisión.

En situaciones de estabilidad, la diferencia entre la “situación real” y la “situación virtual” existe. Sin embargo, al no haber cambios en la estructura de precios relativos implícitos en



la “situación virtual” respecto de los que se verificarán en la “situación real”, esa diferencia no afecta a los diferentes tipos de valoraciones de gestión.

En escenarios de crisis e inflación, en cambio, es baja la probabilidad de que la estructura de “precios relativos” resultante coincida con la estructura proyectada.

En las valoraciones de eficiencia con respecto a los componentes monetarios, habitualmente se plantea la dificultad para identificar cuánto de la diferencia entre precios proyectados y resultantes corresponden a aspectos controlables de la gestión y cuánto al contexto inflacionario.

Por tanto, a los efectos de poder lograr una adecuada evaluación de la gestión en escenarios de crisis y procesos inflacionarios, se deberá tener en cuenta:

- La necesidad de generar técnicas que ayuden a proyectar mejor las estructuras futuras de precios relativos, antes que las presentes al momento de las decisiones, en las valoraciones de conveniencia “ex ante”
- Incentivar el poco frecuente uso de las valoraciones de conveniencia “ex post” como indicador del desempeño gerencial más significativo en escenarios inflacionarios.
- Necesidad de generar técnicas que ayuden a identificar y cuantificar las causas “controlables” y las “no controlables” de los desvíos en los precios, surgidos por las valoraciones de eficiencia.

¡YA TENEMOS FECHA PARA *nuestra próxima celebración!*



¿CUÁNDO?

30 DE NOVIEMBRE



¿DÓNDE?

EN GARDEN SAN ISIDRO,
AU CAMINO DEL BUEN AYRE 1609
BOULOGNE, BUENOS AIRES



**¡Reservá
tu lugar
a través de las
delegaciones!**

ANTICIPOS 2019



Por el Dr. Alfredo T F Destuniano

La extinción de la obligación, el cálculo de intereses, la forma de cálculo del anticipo, el régimen de reducción general y opcional especial y cálculo en caso de ejercicios inferiores al año.

En la presente colaboración volcaré una serie de notas sobre los anticipos del período fiscal 2019 en el Impuesto a las Ganancias, ante el reciente vencimiento general del impuesto correspondiente al período fiscal 2018.

Como es sabido, el anticipo de impuesto es una obligación independiente – lo ha dicho la CSJ – y su cuantía depende del impuesto determinado en el período fiscal inmediato anterior.

Los anticipos del impuesto correspondientes al período

fiscal 2018 son exigibles hasta el vencimiento del plazo general de presentación de la declaración jurada anual o hasta que la misma sea presentada, el que fuere posterior, como lo establece el art. 21 de la Ley 11683.

Tal solución fue ratificada por Sala V de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal en los autos “PISTRELLI HENRY MARTIN ASOCIADOS SRL c/ EN-AFIP-DGI s/DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA”, con fecha 04/12/18¹.

¹ E Considerandos II, III, IV, V y VI del fallo: “II.-Que como bien lo pone de relieve la parte actora en su expresión de agravios, la obligación de ingresar anticipos configura una obligación de cumplimiento independiente, con individualidad y fecha de vencimiento propio; por lo que aparece como una obligación accesoria y dependiente de una principal que se sustenta en la existencia de una obligación futura. Tales anticipos dejan de ser exigibles cuando se presenta la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias, que en si determina si lo pagado como anticipo corresponde a lo adeudado o bien si se ha pagado de más.

III.- Que en el presente caso, no existió como afirma el Sr. Juez de la anterior instancia un incumplimiento del anticipo Nro. 9, pues el mismo quedo subsumido en la declaración jurada, de allí se colige que no hubo mora imputable a la actora, ni existió perjuicio fiscal derivado de una falta de pago.

IV.-Que a lo ya dicho, corresponde reiterar que los anticipos constituyen pagos a cuenta del tributo que el legislador autoriza al Fisco a recaudar con anterioridad al hecho imponible.

En tales términos, una vez que la cuantía de la obligación se encuentra determinada por parte del contribuyente de la declaración jurada del impuesto, cesa la función que los anticipos cumplen en el sistema tributario, como pago a cuenta del impuesto y nace el derecho del Fisco a percibir el tributo.

V.-Que determinada la naturaleza propia del anticipo no puede pretender la AFIP, el pago del mismo cuando ya se ha presentado la declaración jurada propia de la gabela.

VI.-Que por ende, si no existe obligación de pagar el anticipo por desaparición de su condición (por presentación de la declaración jurada) tampoco existe mora, por lo que los intereses determinados en la Resolución impugnada no pueden ser liquidados.”

En otras palabras, si el contribuyente ha presentado la declaración jurada antes del vencimiento general, a partir de ello, el Fisco no podrá exigir los anticipos impagos. Respecto de los intereses de los anticipos impagos, con vencimiento posterior a la presentación de la declaración jurada, tampoco corresponde su ingreso, expresó la Cámara, dado que si desapareció la obligación de ingresar el anticipo también desapareció la obligación de ingresar los resarcitorios devengados por la mora incurrida.

Respecto de los anticipos, lo resuelto se ajusta a derecho, dado que una solución opuesta provocaría que el contribuyente, al ingresar los anticipos debidos, luego de presentar la declaración jurada y haber pagado el impuesto determinado, estaría realizando un doble pago.

I - DETERMINACIÓN DEL ANTICIPO.

Para establecer la base de cálculo de los anticipos 2019 se deberá seguir un determinado procedimiento. A modo de ejemplo:

Imp. Ganancias PF 2018	\$ 50.000,00
(-)	
a - Reducción en virtud de regímenes de promoción	\$ 0,00
b - Retenciones y/o percepciones deducidas en el período fiscal 2018	\$ 12.000,00
c - Impuesto a los débitos y créditos computable en período fiscal 2018	\$ 1.500,00
d - Otros pagos a cuentas	\$ 0,00
e - Imp. s/los combustibles incluidos en compras de gas oil computado en el período fiscal 2018	\$ 500,00
f - Gravámenes análogos del exterior incluidos en el período fiscal 2018	\$ 6.000,00 \$20.000,00
(=)	
Base de cálculo	\$ 30.000,00
Monto de cada anticipo	\$ 6.000,00

II - RÉGIMEN GENERAL

El régimen general, para las personas humanas y sucesiones indivisas se puede esquematizar de la siguiente manera:

- o Se deben ingresar cinco (5) anticipos de igual monto.
- o El monto de cada uno de ellos equivale al 20% del total.
- o El monto mínimo de cada anticipo es de \$ 1.000,00.
- o La base de cálculo de los anticipos es el impuesto determinado en el PF 2018 con algunos ajustes.
- o Los vencimientos operarán en los meses de Agosto, Octubre, Diciembre, Febrero 2020 y Abril 2020.
- o El contribuyente puede conocer los montos de los anticipos en la página de la AFIP, en el Sistema de Cuentas Tributarias, en la medida que haya presentado la declaración jurada del PF 2018.

.....

Son exigibles hasta el vencimiento del plazo general de presentación de la declaración jurada anual o hasta que la misma sea presentada

El régimen general, para los contribuyentes del art. 69 de la ley del Impuesto, se puede esquematizar de la siguiente manera:

- o Se deben ingresar diez (10) anticipos.
- o El monto del primero de ellos será del 25% de la base de cálculo.
- o El monto de los nueve (9) restantes será del 8,33% de la base de cálculo.
- o El monto mínimo de cada anticipo es de \$ 500,00.
- o El primer anticipo vencerá el sexto mes posterior al cierre del ejercicio económico.

La forma de ingreso de los anticipos depende del sujeto de que se trate:

- a) Sujetos alcanzados por el sistema "Cuentas Tributarias" conforme a lo establecido por la Resolución General N° 2.463 y sus complementarias: de acuerdo con lo dispuesto por la Resolución General N° 1.778, su modi-

ficatoria y sus complementarias.

b) Demás responsables, por transferencia electrónica luego de haber generado el VEP respectivo.

Independientemente de ello, en situaciones de emergencia, se han logrado ingresar estas obligaciones, en efectivo, a través de locales habilitados para un pago cómodo utilizando un viejo formulario de pago (F.799) cuyo modelo casero y con códigos de imputación se agrega al pie de la presente.

Respecto de los vencimientos establecidos la reglamentación establece tres fechas según el dígito verificador de la CUIT del responsable:

TERMINACIÓN C.U.I.T.	FECHA DE VENCIMIENTO
0, 1, 2, 3	hasta el día 13, inclusive
4, 5, 6	hasta el día 14, inclusive
7, 8 ó 9	hasta el día 15, inclusive

III - RÉGIMEN DE REDUCCIÓN

El impuesto a las Ganancias que se determine por el período fiscal 2019 puede, por varias razones, ser inferior al impuesto determinado por el período fiscal 2018, entre ellas cabe reconocer:

- En el caso de las sociedades, el efecto de la última reforma tributaria que redujo la alícuota del Impuesto a las Ganancias, en el caso de las sociedades, del 35% al 30%;
- La notoria reducción del nivel de actividad en casi todos los sectores de la economía en lo que va de este primer semestre del año.

Si estas circunstancias no fueran debidamente consideradas cabe presumir que el responsable tributario terminará ingresando impuesto en exceso.

A partir de abril del 2017 comenzó a regir la Resolución General AFIP N° 4034-E la que fue modificada por la RG 4243/18.

Esta reglamentación contempla requisitos especiales para acceder a la petición: CUIT activo, domicilio electrónico constituido, no haber presentado en un plazo anterior de 180 días corridos una petición anterior y no registrar falta de presentación de declaraciones juradas.

La determinación de la reducción exigirá la confección de papeles de trabajo con un detalle claro y fundado del método determinativo. Esto es así, porque el Fisco puede exigir su presentación antes de resolver en forma favorable.

La opción de reducir los anticipos se ejercerá desde la página AFIP ².

Las condiciones del régimen de reducción de los anticipos del PF 2019 para personas humanas y sucesiones indivisas contemplan:

- La opción se puede ejercer a partir del 3er. Anticipo (con vencimiento en Diciembre 2019): se puede ejercer hasta la fecha de vencimiento del anticipo.

Las condiciones del régimen de reducción de anticipos del PF 2019 para los contribuyentes del art. 69 del Impuesto a las Ganancias contemplan:

- La opción se puede ejercer a partir del 5to. Anticipo; se puede ejercer hasta la fecha de vencimiento del anticipo. La norma reglamentaria establece que reducción se puede implementar cuando se llega al 10º mes, para las personas humanas y sucesiones indivisas y al 10º mes del ejercicio para los entes del artículo 69).

La norma establece **un régimen opcional especial**.

En este caso, la reducción se aplica desde el primer anticipo, requiriendo como condición cuando se considere que la suma total a ingresar en tal concepto, por el régimen general, superará, en más del cuarenta por ciento (40%), el importe estimado de la obligación del período fiscal 2019.

Si bien el Fisco tiene sesenta (60) días corridos para resolver la petición del contribuyente, la reglamentación facultada a la DGI para exigir adicionalmente, los elementos de valoración y documentación que estime necesario. Esto puede demorar la decisión creando incertidumbre sobre la situación del responsable tributario respecto del monto a ingresar.

La denegatoria de la petición de reducción es recurrible por Recurso de Apelación ante el Director General a. 74 del reglamento de la Ley 11683 ³.

IV - EL CASO DE LOS EJERCICIOS CUYA DURACIÓN SEA INFERIOR A UN AÑO.

En aquellos casos que habiéndose determinado el impuesto determinado por período fiscal 2018 de año completo y se deban calcular anticipos por un período fiscal 2019 el cual será un ejercicio inferior a un (1) año deberán ingresarse un número de ellos igual a la cantidad de meses que tenga el ejercicio de duración inferior a un (1) año, menos uno (1).

En el supuesto de que el período fiscal 2018 haya sido un ejercicio de duración inferior a un (1) año se deberán ingresar diez (10) anticipos proporcionando su base de cálculo de acuerdo con el siguiente cálculo:

$$\frac{\text{Importe del anticipo}}{\text{Calculado por año completo}} \times \frac{12}{\text{Nro. de meses de duración PF 2019}}$$

² Ingresar al Sistema de Cuentas Tributarias. Seleccionar la alternativa "Reducción de Anticipos". Indicar impuesto, período, base de cálculo proyectada.

³ Teresa Gómez, comenta la sentencia de una apelación ante la CNACAF en la que la actora solicitó, a través de una medida cautelar, que se impida que la AFIP ejecute los montos emergentes de los anticipos y/o sus accesorios del Impuesto a las Ganancias período fiscal 2013. Había incumplido una fiscalización electrónica respecto de una reducción de anticipos. La Cámara rechazó la apelación por entender que la actora no pudo demostrar la arbitrariedad en que había incurrido la AFIP. Se puede ampliar en: https://archivo.consejo.org.ar/consejo-digital/RC37/jurisprudencia_tributaria.html

PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO

FACTURAS APÓCRIFAS

Un fallo instructivo



Por el **Dr. Eduardo Horacio Porcelli**

Analizamos un interesante caso para profundizar el tratamiento de acciones ilegales

*“Leyes: Sabemos lo que son, y lo que valen. Son telarañas para los ricos y poderosos, cadenas de acero para los pobres y débiles, redes de pesca en las manos del gobierno.”
(Pierre Joseph Proudhon, filósofo y político francés, 15/01/1809 – 19/01/1865).*

Con anterioridad, en reiteradas ocasiones, me he referido a los fraudes al Fisco mediante el uso de las facturas apócrifas¹. Me he referido a la naturaleza de las mismas y descripto las consecuencias para el sujeto beneficiario con su uso.

He resaltado la diferencia existente entre la naturaleza en el uso de facturas materialmente y las idealmente apócrifas y las consecuencias resultantes tanto para los emisores de las facturas como para los usuarios de las mismas.

He detallado el desarrollo de las tareas de fiscalización y los argumentos, tanto de la imputación como de la defensa, especialmente en el procedimiento de la determinación de oficio de los impuestos involucrados y de las sanciones provenientes de las mismas.

También he expuesto los agravantes que el uso de estas facturas tiene en la aplicación de las normas penales especiales². En el presente me abocaré a la descripción de un caso singular, donde el Tribunal Fiscal se expide ante una situación especial que es el **uso de facturas para usufructuar créditos fiscales** con un análisis paradigmático de los elementos intervinientes, la normativa legal procesal aplicable al caso,

tanto de la actuación del Fisco como de la defensa efectuada por la actora, la normativa legal que permite la aplicación de los créditos fiscales, en especial en el IVA; y en una valoración de la conducta del contribuyente.

EL CASO

El fallo se corresponde con una sentencia del Tribunal Fiscal de la Nación – Sala A del 18/12/2018: “MEGAMODEL S.A. s/ recurso de apelación”, expediente N° 37.594-I y sus acumulados N° 37.595-I y 37.596-I.

La **actora** en su recurso argumenta:

- Que el Juez Administrativo obró en función de indicios sin entidad para respaldar la postura adoptada.
- Que no tuvo en cuenta la prueba documental aportada y rechazó la prueba ofrecida en sede administrativa.
- Que dicho proceder viola el debido proceso adjetivo tornando el decisorio en arbitrario e irrazonable.
- Que no se tuvieron en cuenta las argumentaciones efectuadas en el descargo, habiendo abusado del principio de economía procesal por considerar inválidos los comprobantes impugnados sin considerar sus defensas.

¹ Revista “Gran Buenos Aires Profesional”: 10/2002 Año 1 N° 2 - “Las facturas apócrifas y sus consecuencias”; 12/2002 Año 1 N° 3 - “Facturas apócrifas - Análisis de su naturaleza”; 09/2003 Año 2 N° 7; “REPRO Realidad Profesional” (Editorial CPCEPBA): 12/2005: “Facturas apócrifas”.

² Ley 24.769 – Incorporación en el tipo de evasión agravada por el uso de facturas apócrifas.

- Que la circunstancia que los cheques utilizados para cancelar las operaciones no fueran cobrados por el proveedor no habilita a considerar inexistentes las operaciones por tratarse de un control ajeno a su persona.
- Que el proveedor no negó la existencia de las operaciones y por tanto el Fisco no puede poner la carga de la prueba en la actora.
- Que el proveedor se encontraba habilitado para desarrollar la actividad comercial y que su inclusión en la base APOC fue posterior a la realización de las operaciones.
- Que la determinación de oficio se fundó en antecedentes de otra verificación a un tercero ajeno a su persona.
- Que no existen constancias en el expediente de las circularizaciones efectuadas que fueran utilizadas como base para las resoluciones, en clara violación de su derecho de defensa.
- Que **el Fisco propuso rectificar las DDJJ del IVA en relación a las operaciones respaldadas con las facturas consideradas apócrifas, ofreciendo como beneficio evitar la rectificación del Impuesto a las Ganancias.**
- Que otros clientes del mismo proveedor aceptaron dicho acuerdo y ello denota la parcialidad de las declaraciones efectuadas por ellos en los presentes autos, violando garantías constitucionales en su perjuicio ante la parcialidad de las mismas.

El **Fisco** sostiene la improcedencia del cómputo de los créditos fiscales y sus argumentos que son sostenidos por el Tribunal Fiscal de la Nación en su sentencia se describen a continuación:

- Que en cuanto a la no admisión de la prueba ofrecida por la actora, el art. 35 del decreto 1397/79 (reglamentario de la Ley 11.683) remite en lo particular al decreto 1759/72 (reglamentario de la Ley 19.549) que en su art. 46 dispone que la Administración podrá disponer la producción de la prueba con relación a los hechos invocados y que fueran conducentes para resolver, admitiéndose todos los medios de prueba, salvo los que fueran manifiestamente improcedentes, superfluos o meramente dilatorios. **Se desprende de ello la posibilidad de denegarla, debiendo para ello fundamentar el rechazo. En el caso el Juez Administrativo efectúa una "medida evaluación de la prueba ofrecida concluyendo en la improcedencia de la misma".**
- Que corresponde determinar la caracterización de ciertos documentos emitidos por el Sr. Fernández (proveedor) y su validez como respaldo de las operaciones de la actora. En ese sentido de la prueba colectada por el Fisco surge: la actividad declarada es genérica "servicios empresariales n.c.p."; al proveedor se lo incorporó a la base APOC por su característica de usina en la facturación de materias primas sin capacidad económica para ello y resistencia pasiva a la fiscalización; las DDJJ de IVA incorporan montos significativos de débitos y créditos y saldos exigüos de impuesto determinado; no registra depósitos bancarios; de la circularización efectuada a sus

Pareciera que el Fisco no ejerce el control y no actúa con la celeridad necesaria para impedir situaciones como la analizada en este artículo.



clientes, la mayoría informó no tener operaciones con dicha persona; el domicilio fiscal se corresponde con una vivienda familiar donde no contestó persona alguna; en el domicilio comercial las personas residentes manifestaron desconocer al Sr. Fernández; no posee empleados registrados; en el domicilio electrónico figura un teléfono donde nadie respondiera a los llamados; los inspectores concurren al domicilio que se correspondía con la guía telefónica siendo atendidos por una persona que dijo ser el nieto y desconocer el paradero actual de su abuelo; la imprenta donde se imprimieran las facturas informó que la persona que encargó el servicio podría ser el hijo. Este último se presentó en otra fiscalización, como autorizado, aportando copias de las facturas pero no aportó los libros de IVA solicitados. Se verificó que su hijo, el autorizado, se encuentra inscripto pero no registra presentación de DDJJ, ni depósitos bancarios, ni bienes registrables y posee una baja provisoria en los impuestos de 8 años atrás.

Por otra parte, los actuantes procedieron a verificar el circuito financiero de los pagos, siendo que en ningún caso existe cobranza o depósito alguno efectuado por el titular –Sr. Fernández.

Con la verificación de los hechos descriptos, el TFN cita jurisprudencia donde se sostiene el criterio que para el reconocimiento de los créditos fiscales es necesario que se pruebe la real existencias de las compras efectuadas por el beneficiario de las mismas.

En los considerandos de la sentencia se sostiene:

Que en casos como el presente –proveedor considerado apócrifo- y de conformidad con lo expresado precedentemente es preciso tener en claro que ante la aparición de un comprobante de gasto falso el Ente fiscal se encuentra habilitado para impugnar la erogación, justamente porque no refleja el verdadero concepto de la salida. De tal forma el contribuyente inspeccionado se verá impedido de efectuar la deducción de dicho gasto en la liquidación del impuesto a las ganancias, ni asimismo, podrá computar el crédito fiscal proveniente de dicha compra en el impuesto al valor agregado.

...en el presente contexto resulta aplicable la regla “onus probando incumbit el qui dicit”, es decir, la carga de la prueba es correlativa a la carga de la proposición de los hechos,..., cada parte deberá probar el presupuesto de hecho de las normas que invoque como soporte de su pretensión, defensa o excepción. Al ser ello así, correspondía que la actora, en ejercicio de su derecho de contradicción, acreditara la verdad de sus dichos, esto es demostrar la existencia de sus operaciones y evidenciar la sustentabilidad de las operaciones impugnadas por la inspección actuante, toda vez que es la parte que se encuentra en mejores condiciones de hacerlo y en cuanto tales impugnaciones poseen entidad suficiente para poner seriamente en duda la real existencia de las operaciones que se intentan probar mediante la documentación exhibida... **Si bien el organismo no puede colocar en cabeza del contribuyente una obligación fiscal de control a título de obligación delegada o sustituida de sus propias obligaciones referidas a este aspecto, lo cierto es que los indicios reunidos por el Fisco Nacional son suficientes para dudar de la existencia de las operaciones en cabeza del proveedor aquí cuestionado, siendo la recurrente la que carga con la prueba de demostrar lo contrario.**

COLOFÓN

El decisorio del Tribunal Fiscal constituye un paradigma en la materia dado que las circunstancias analizadas y los fundamentos expuestos así lo denotan.

En el análisis del presente caso se concluye con un alto grado de probabilidad que las facturas utilizadas no se correspondían con las operaciones que presuntamente respaldaban, **pero no debe dejar de advertirse que el Fisco contaba con todos los antecedentes sobre el supuesto proveedor y debería haber verificado en forma previa los datos personales y características del mismo, tales como domicilio fiscal, inexistencia de bienes registrables, montos liquidados poco significativos de las DDJJ del IVA, etc., y en ese sentido resulta llamativo que le permitiera actuar libremente como una usina de emisión de facturas sin restricción alguna.**

Téngase presente que existen requisitos, incluso previos al inicio de la actividad del contribuyente que restringen por sí solos su actuación posterior, como el análisis de la capacidad económica del mismo al efecto de autorizar a la emisión de facturas “A”.

Parecería que pese a la extensa cantidad de formalidades a cumplir impuestas por el propio Fisco, el mismo no ejerce el control que fundamenta su creación y no actúa con la celeridad necesaria para impedir situaciones como la descripta en el presente caso.

Dr. Eduardo Horacio PORCELLI

Contador Público (U.B.A.)

Dra. Carla PORCELLI

Abogada



ASESORAMIENTO A PROFESIONALES

- RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES
- DETERMINACIONES DE OFICIO
- MULTAS Y SANCIONES
- CLAUSURAS
- CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO FEDERAL Y PROVINCIAL
- EJECUCIONES FISCALES

- Tribunal Fiscal de la Nación
- Tribunal Fiscal de la Prov. de Bs. As.

- Dirección General Impositiva
- Direcciones Generales de Rentas
- Prov. de Buenos Aires
- Ciudad de Bs. As.
- Municipalidades



Uruguay 160 3° “D” – Morón

Tel: 4628 – 7981 / 8158

E-mail: p.porcelli160@gmail.com | eporcelli.160@gmail.com



LA MÁXIMA UTILIDAD

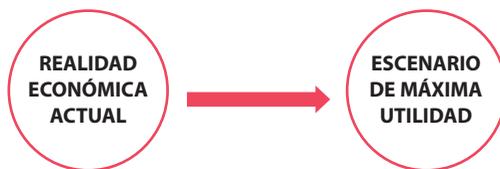
Escalón 2



Por el Dr. José Antonio Veiga
Director de Analisis

El desafío de definir el punto de partida para lograr el camino ascendente.

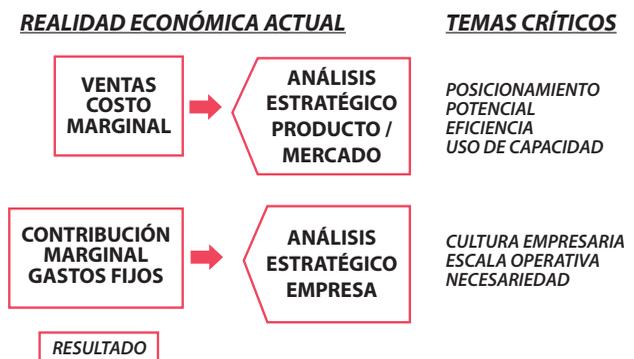
Para este figurado ascenso que estamos llevando a cabo en busca de la **MÁXIMA UTILIDAD**, debemos HOY enfrentar el desafío de determinar dónde estamos, cuál es el punto de partida desde el que iniciamos esta búsqueda. Esta definición es fundamental. Debemos establecer con certeza nuestro lugar actual, para que el tránsito por el camino que elijamos resulte factible.



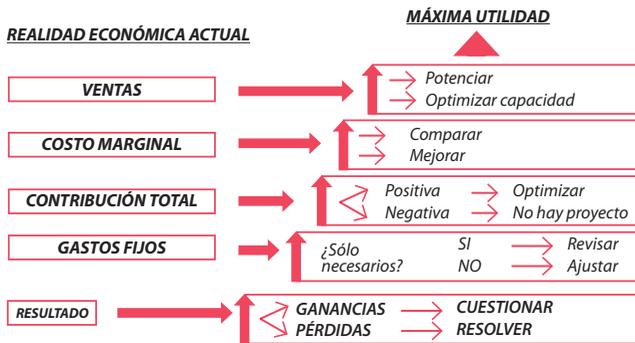
Tenemos que recordar que la máxima utilidad que hoy visualizamos, con los recursos existentes, se modificará de manera dinámica y será siempre una meta acorde con el horizonte de planeamiento que abordemos. En el largo plazo todo puede cambiar, incluyendo las variables del mercado, y toda la empresa podrá ser transformada. Lo constante será el enfoque empresario, que trazará siempre un sendero ascendente hacia la **MÁXIMA UTILIDAD**. Nuestra posición de inicio está representada por nuestra realidad económica, que no solo es el punto de partida sino que, además:

- Identifica nuestras posibilidades de alcanzar el objetivo; y
- Reconoce los impedimentos que debemos superar.

Dado entonces que el punto de partida es económico, nada puede ser mejor que ubicarnos en el propio cuadro de resultados actual, lugar de observación privilegiada que recomendamos al empresario habitar en forma frecuente. Desde ese lugar no solo se debe observar, sino que es desde donde inevitablemente iniciamos todo acto de gestión significativo. Veamos dónde estamos y cómo ascendemos, imaginando que analizamos el cuadro de resultados en forma invertida, tomando el Resultado como primera estación. ¿Por qué analizarlo de esta manera...? Para asegurarnos de evaluar todas las variables, haya utilidad o no, y revisar de manera crítica toda la conformación del resultado. Seguimos además la lógica de cualquier lector avezado, que siempre observará la línea final para interpretar todos los componentes.



dónde estamos y cómo ascendemos, imaginando que analizamos el cuadro de resultados en forma invertida, tomando el Resultado como primera estación. ¿Por qué analizarlo de esta manera...? Para asegurarnos de evaluar todas las variables, haya utilidad o no, y revisar de manera crítica toda la conformación del resultado. Seguimos además la lógica de cualquier lector avezado, que siempre observará la línea final para interpretar todos los componentes.



PRIMERA ESTACIÓN: EL RESULTADO

Iniciemos el análisis desde la primera estación: ¡obtenemos utilidades! ¿Estamos satisfechos? ¡Hemos llegado! Estamos en la zona de privilegio... podemos descansar. ¿Descansar?...

No es la intención objetar esta deseada posición, pero sí recordar que la máxima utilidad nos pide llegar y permanecer en este sitio de privilegio, por lo que entonces es válido preguntarnos: ¿Por qué ganamos?

La rápida respuesta que podemos recibir es: por nuestros productos; nuestra marca es reconocida por años de permanencia y esa es nuestra ventaja comparativa. Perfecto, pero... ¿la estamos cuidando? ¿Sigue pareciendo una propuesta atractiva o sólo disfruta de su gran pasado? Grandes marcas desaparecieron, casualmente... confiando en el poder de su marca.

También se nos puede decir: *nuestra presencia en el mercado se debe a que lo lideramos por nuestros ventajosos precios; este es el motor de nuestra utilidad.* Este mecanismo resulta incómodo y no parece suficiente para garantizar una estabilidad permanente: utilicemos ese posicionamiento para incorporar modelos o formas que se vayan abriendo lugar en las góndolas más caras, para ir mostrando un crecimiento de producto, que sin duda conducirá a un mejoramiento en el posicionamiento empresa.

La posibilidad de resultado negativo no es analizada en forma específica los conceptos utilizados en las restantes estaciones son aplicables considerando la distinta urgencia.

SEGUNDA ESTACIÓN: CONTRIBUCIÓN POSITIVA

Analizamos ahora esta estación suponiendo que en ella se corta la respuesta favorable. Lo que nos pagan los productos no nos alcanza para satisfacer el gasto que la empresa soporta.

Lo constante será el enfoque empresario, que trazará siempre un sendero ascendente hacia la MÁXIMA UTILIDAD.



Ésta es una de las posiciones económicas más habitadas e inclusive, aunque no sea permanente, se puede caer en ella con cierta frecuencia.

En este punto debemos hacernos una pregunta clave: ¿en qué % de nuestra capacidad estamos operando...? Clave porque si la situación se encuentra muy cercana a la capacidad total pudiera ser que estuviéramos frente a un proyecto no factible, lo que significa que no se resuelve con políticas de mejoramiento sino que se requiere someternos a un profundo programa de reingeniería.

De no ser este el caso, siempre existe la tentación y el deseo del empresario de buscar el punto de equilibrio hacia arriba: la expansión es más atractiva y menos comprometida que la reducción, pero el paso del tiempo va reduciendo las posibilidades de solución.

A veces una medida no agradable a tiempo permite la permanencia...en el tiempo. Maquiavelo dice: *quien comienza siendo débil... termina siendo cruel.* Tengamos sumo cuidado: no retroceder un paso en un momento complicado puede significar perder la batalla. Busquemos el equilibrio pensando en el crecimiento si estamos seguros que es el camino más corto ...de no ser así es probable que no sea el mejor camino porque puede no llegar a la meta.

SEGUNDA ESTACIÓN: CONTRIBUCION NEGATIVA:

¡No tenemos proyecto!

Lo que cobramos por nuestros productos no es suficiente para reponer a los mismos. ¿Puede ocurrir esto? Es difícil, deberíamos tener un producto muy desactualizado lo que hubiera dado avisos suficientes en el tiempo o ingresar en el mercado en una escala de la producción económicamente no válida.

Si recordamos los planos producto empresa y la sinergia entre ambos para alcanzar el beneficio, acá podríamos estar nos encontrando con que la empresa abandonó durante mucho tiempo al producto y ahora el no producto la aleja del mercado.

Reflexión de cierre

Conocer la situación desde la que iniciamos el recorrido hacia la MÁXIMA UTILIDAD es un paso esencial. Pongamos toda la energía y una visión crítica para evaluar este punto de partida, ya que estos resguardos son útiles para seguir construyendo nuestra empresa de mañana.

Recordemos siempre que **EL RESULTADO POSITIVO NUNCA ES UN DERECHO ADQUIRIDO, NI LAS PÉRDIDAS UNA CONDENA IRREVERSIBLE.**



DEVALUACIONES *en la empresa*



Por el Lic. Néstor Rabinovich,
asesoramiento empresario.

www.rabinovichasesor.com.ar / rabinovichnestor@gmail.com

Una pérdida de valor que será mejor identificar para revertir.

Devaluación.

Palabra dura.

Palabra que asusta, que duele.

Palabra que alude a desequilibrios y pérdida de perspectivas.

Palabra que insinúa tiempos difíciles, inciertos.

“La devaluación es la disminución o pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras”.

“Proceso mediante el cual una moneda pierde su valor con respecto a otras monedas e incluso con respecto a distintos bienes”.

¿Por qué ocurre una devaluación? Entre otros motivos:

“La principal causa de una devaluación ocurre por el incremento en la demanda de la moneda extranjera, y este aumento de demanda se deberá entre otras cosas a: falta de confianza en la economía local o en su estabilidad”.

Devaluación.

¿Único significado posible?

¿Es el único tipo de devaluación en una empresa?

¿Puede aludir a otros sentidos?

¿Qué otros tipos de pérdida de valor hay en un negocio?

Devaluación de la autoridad: ocurre cuando pierde valor el liderazgo. La autoridad y el ejercicio del

poder se ven disminuidos cuando la palabra no se cumple. Cuando hay un exceso de amenazas, un despliegue de actitudes que facilitan la desobediencia. Si quien lidera y tiene a su cargo marcar un camino y trabajar para que otros lo sigan, va y viene con sus mensajes, cambia de idea con facilidad, destrata a sus colaboradores, acusa sin sentido, se queja continuamente por lo que los otros no hacen o no cumplen del modo esperado, está minando su autoridad. Si el capitán del barco pierde legitimidad, el conjunto se queda sin brújula y navega a la deriva.

Devaluación de la palabra: la palabra es la vía de comunicación por excelencia entre las personas. Son fuente de confianza y fiabilidad. Esto quiere decir que somos previsibles en la medida en que cumplimos con lo que prometemos, o estamos cerca de lo que se espera. La palabra es la esencia, lo que intercambiamos en cada encuentro, en las reuniones que mantenemos. Es el conducto a través del cual se toman decisiones. Si en la empresa se devalúa las palabras y sus significados, producto de incumplimientos de compromisos, o por excesos verbales o discursos sin sentido, entonces perdemos credibilidad con todos los que nos rodean.

Devaluar personas: es típico entrar en descalificaciones, dejar de cuidar al talento y conocimiento interno, desvalorizar clientes y proveedores. En particular en épocas difíciles, críticas, donde se pone en juego la capacidad de atravesar dichos momentos con inteligencia y emocionalidad positiva. La pérdida de valor con las personas de quienes nos nutrimos, sienta las bases de un futuro incierto.

Devaluación del futuro: cuando perdemos el rumbo, cuando somos poco confiables, si dejamos de aportar confianza en lo que viene producto de ver el presente y las proyecciones posibles de modo pesimista, entonces hacemos perder valor al futuro compartido, y eso genera desinterés en seguir juntos como negocio. Lo perciben los empleados, clientes y proveedores.

Devaluación de la identidad: tenemos un pasado, trayectoria, valores compartidos. Una identidad. Si tratamos de complacer a todos, si pretendemos agregar productos y servicios que contradicen la histo-

.....

¿Qué tipos de pérdida de valor hay en un negocio?

ria común, devaluamos la identidad que tanto costó construir. Sostener una identidad no contradice la capacidad de crear e innovar. Implica no perder de vista quiénes somos, de dónde venimos, lo que nos hizo fuertes y rentables en el tiempo.

Devaluación de la familia: la empresa familiar asienta su fortaleza en las relaciones establecidas, la historia, la capacidad de adaptarse a nuevos vínculos. De un inicio familiar, pasa a buscar el equilibrio en la vida de negocios. Tarea ardua, trabajosa, con frutos a obtener para el futuro compartido. Dejar de cuidar dichas relaciones, desvalorizarlas, devaluarlas, entrar en círculos viciosos negativos, amenaza el crecimiento, expone a permanecer en estado de agravio permanente.

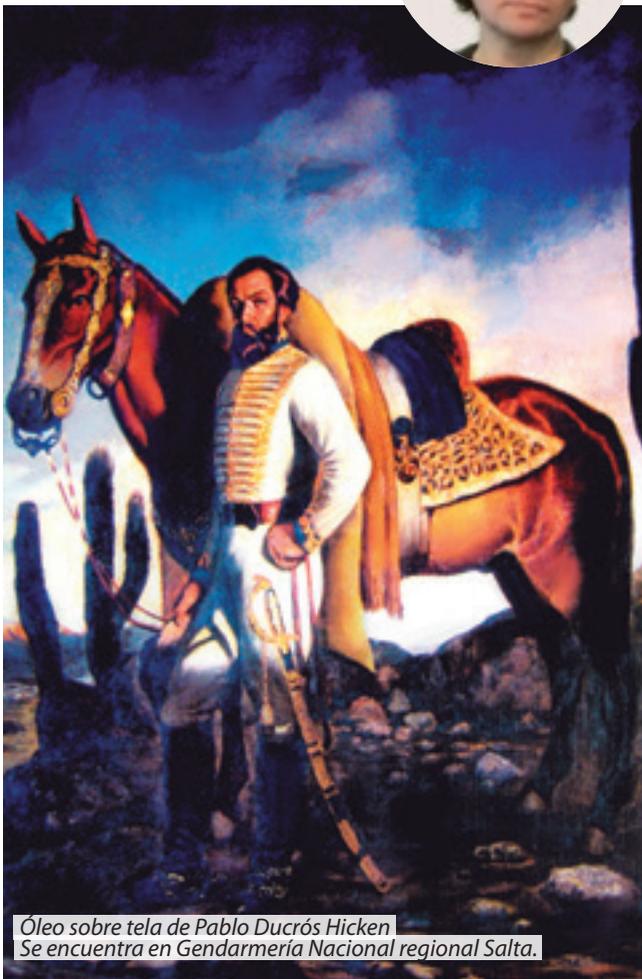
La habilidad consiste en estar atentos, encontrar los frenos a estos manejos, que prolongados en el tiempo, llevan a devaluaciones que son imperceptibles al ojo humano, pero traen como consecuencia la pérdida de valor de la empresa.

El acierto va a consistir en darse cuenta, instrumentar reglas y técnicas internas que prevengan. Más todavía en tiempo de otras devaluaciones, las más conocidas.

EL GENERAL GÜEMES y la epopeya del norte

Es la historia de “Los Infernales”, héroes anónimos conducidos por un gran patriota, el Héroe Mártir de nuestra Independencia.

Por el Profesor
Raúl Omar Chizzolini



Óleo sobre tela de Pablo Ducrós Hicken
Se encuentra en Gendarmería Nacional regional Salta.

Las victorias obtenidas por las fuerzas comandadas por el General Manuel Belgrano en las batallas de Tucumán y Salta, frente a las tropas del General Realista Pío Tristán, trajeron alivio al frente Norte de la Guerra de la Independencia. Sin embargo, la situación no tardaría en compliarse, ya que en el difícil teatro de operaciones del Alto Perú nuestro prócer fue derrotado en las batallas de Vilcapugio y Ayohuma. Estos reveses del Ejército Patriota dejaron a Jujuy y Salta a merced de los realistas y reavivaron los planes del Virrey del Perú, Don José de Abascal, de avanzar hacia Buenos Aires. Para contenerlo, no existían fuerzas suficientemente preparadas para oponerse al enemigo, mucho menos en combates frente a frente, en teatros abiertos. Su superioridad numérica y armamentística era muy notoria, lo que hacía insuficiente las posibilidades de resistencia del Ejército Auxiliar del Norte. En su lugar, surgió espontáneamente un chispazo de resistencia iniciador de una llama que se encendió rápidamente y que no se vería afectada por los intereses políticos y sectoriales que venían mermando la capacidad del ejército regular. **Era una llama que pronto haría de Salta la inexpugnable muralla de la resistencia contra el poder realista.**

Familias enteras tomaron la antorcha de la libertad. Así nació la resistencia gaucha que pronto tendría en Martín Miguel de Güemes al líder de la lucha contra el invasor. Esa “Guerra Gaucha” tuvo como pionero a un vecino de la localidad salteña de Chicoana, Don Luis Burela, quien despertó el entusiasmo patriótico de sus paisanos, que después de organizarse, atacaron por sorpresa a los efectivos enemigos. Era una guerra en la que se empleaban los recursos que se les quitaba al rival en maniobras aisladas de asalto que los desconcertaba.

Luego de sus derrotas en el Alto Perú, Manuel Belgrano es reemplazado en el mando del Ejército del Norte por el General José de San Martín. En la famosa Posta de Yatasto se produjo el encuentro de los dos próceres, con el consecuente cambio de mando. Güemes, había regresado a Salta, desde Buenos Aires, acompañando al Libertador, a quien había solicitado partir bajo sus órdenes. Por entonces, le escribía San Martín al Director Posadas: “El teniente coronel don Martín Güemes lo creo sumamente útil a la expedición auxiliadora de Perú que vuestra excelencia ha puesto a mi cargo”. Era la confianza que el Libertador tenía depositada en el salteño, cuyos servicios a la causa conocía en detalle. Como dijimos anteriormente, las sucesivas derrotas del Ejército del Norte obligaron a mudar la estrategia de una guerra ofensiva, por otra que se denominará de avanzadas. A partir de ese momento, y luego de su designación como Jefe de Avanzadas, Güemes iniciaría el segmento más destacado de su brillante trayectoria militar, que se extendería hasta su fallecimiento. El contacto previo en Buenos Aires entre San Martín y Güemes, y el traslado de ambos al escenario de la guerra en el Noroeste, cambiarían radicalmente el curso de la historia.

Si bien el Alto Perú no se recuperó, proyectado a futuro hoy podemos sostener que las provincias del NOA son argentinas gracias a la estrategia de San Martín y a la llama patriótica encendida por Güemes y distribuida por sus gauchos “infernales”. Cuando San Martín se hizo cargo del Ejército del Norte, encontró una tropa sin fuerza física, desmoralizada por las derrotas y apabullada por la superioridad del enemigo. Esta realidad dio lugar al nacimiento de la “Guerra Gaucha”, que dejaría de ser una lucha aislada para transformarse en un plan estratégico de guerra para desgastar al enemigo en innumerables acciones conducidas por el espíritu patriótico de Güemes. Su táctica respondía a la fórmula: INFORMACIÓN sobre el enemigo, MANIOBRA, aprovechando el terreno y SORPRESA, para lo que se requería movilidad y rapidez.

Hombres, mujeres, niños y ancianos colaboraron en esta Epopeya del Norte, que no sólo preservó a las provincias de este punto cardinal, también evitó que las fuerzas enemigas avancen sobre Buenos Aires. Eran “Los Infernales”, héroes anónimos conducidos por un gran patriota, el General Martín Miguel de Güemes, el Héroe Mártir de nuestra Independencia.-

ACTIVIDADES PROFESIONALES

Delegación AVELLANEDA

1 Revista GBA PROFESIONAL Dr. Daniel García, Dr. José Luis Minissale

2 Cultura y deportes Dr. Joaquin Ministro Chumbinho, Dra. Laura Belis

3 Impuestos Dr. Raúl Antonio Klag, Dr. Marcelo Fernandez, Dr. Roberto Gedeón

4 Jóvenes graduados Dr. Juan Franco Fulleri

5 Justicia, sindicatura y pericias (En dlg. Avellaneda) Dra. Ines Do Santos, Dr. Daniel Garcia Dr. Enrique Moure

6 Justicia, sindicatura y pericias (En receptoría Quilmes) Dr. Miguel Ángel Lipka

7 Cooperativas y pymes Dr. José Luis Minissale, Dr. Enrique Moure, Dr. Carlos Garcia Vazquez,
Dr. Juan Carlos Oliveto do Santos, Dr. Eduardo Alberto Kloss

8 Contabilidad y auditoria Dr. Raúl Puhl, Dra. Laura Belis

9 Relaciones institucionales Dr. Carlos García Vazquez, Dr. Roberto Gedeon

10 Cursos Dr. Roberto Gedeon, Dr. Marcelo Fernandez, Dra. Edith Sandra Roni

- Consultar y confirmar si la reunión se hace en Avellaneda ó Quilmes
- Días y horarios de reunión consultar previamente en la Delegación

Delegación LOMAS DE ZAMORA

1 Cooperativas, mutuales y otros entes de interés comunitario Reuniones: tercer martes de cada mes 19hs.
Responsable: Dr. Maximiliano Jorge Álvarez

2 Acción Fiscalizadora Reuniones: primer miércoles de cada mes 19:30 hs. Responsable: Dr. Maximiliano Andrés Kolednik

3 Actuación judicial Reuniones: cuarto miércoles de cada mes a las 19:30 horas
Responsable: Dra. Adriana Elena Donato

4 Contabilidad Reuniones: tercer miércoles de cada mes 19 a 20:30 hs.
Responsable: Dr. Hugo Alberto Aquino – Dra. Cynthia Eva Linard

5 Cultura Reuniones: segundo miércoles de cada mes de 18 a 19 hs. Responsable: Dr. Hugo Alberto Aquino

6 Cursos Responsable: Dra. Mariela Alejandra Sagrera

7 Deportes Reuniones: cuarto miércoles de cada mes 19:30 hs. Responsable: Dr. Luis Fernando Araujo

8 Impuesto Reuniones: Todos los Martes a las 19:30 horas Responsable: Dr. Néstor José Episcopo

9 Jóvenes graduados Reuniones: primer lunes de cada mes 19:30 hs.
Responsables: Dres. María Paula Recio, Corina Daniela Capizzano y Nicolás Ezequiel Salvia

10 PyMES Reuniones: segundo miércoles de cada mes a las 19:00 horas Responsable: Dr. Pablo Luis Sallies

11 Administración Pública Reuniones: cuarto jueves de cada mes 19 hs. Responsable: Dra. Laura Cecilia Gómez

12 Sociedades Reuniones: Segundo miércoles de cada mes a las 18:00 hs. Responsable: Dra. Lucila Alicia Scínica

13 Comisión de Boletín Reuniones: segundo martes de cada mes 19:30 hs. Responsables:
Dra. Sandra Mónica Rizzo y Dra. Mariela Alejandra Sagrera

Delegación MORÓN

1 Economía Pte. Dr. Domingo J. Mazza/ Sec. Dr. Antonio Bagnato - 2do. sábado de cada mes 11:00 a 12:30 hs en Sede Universidad de Morón.

2 Prof. Cs. Econ. Ámbito Municipal Pte. Dra. Adriana Nadal/ Vicepte. Dr. Eduardo D. Aseff/ Sec. Dra. Mariela Bien - 3er. jueves de cada mes a las 16:30 hs en los Municipios.

3 Impuestos y Recursos de la Seguridad Social Pte. Dra. Aldana G. Brosio/ Vicepte. Dr. Eduardo H. Porcelli/ Sec. Dra. Silvana Svork/ Colaborador Especial Dr. Martin A. Iturbide - Todos los lunes de 18 a 20 hs.

4 Actuación Judicial Pte. Dra. Norma A. Suarez / Sec. Dra. Maria C. Rodríguez - 4tos jueves de cada mes 17:30 hs.

5 Prof. Que Actúan en la Función Pública Pte. Dr. Jorge E. Bouvet/ Sec. Dr. Rodolfo F. Farberoff - 2dos. lunes de cada mes 16 hs.

6 Seguridad Social Pte. Dra. Beatriz A. Charrut / Sec. Dra. Silvana Skvor - Todos los miércoles de 10 a 12 y de 13 a 15 hs.

7 Jóvenes Graduados Pte. Dra. Julia Bakaitis / Vicepte. Dra. Tamara N. Paez / Sec. Dr. Mariano A. Guerra - Último miércoles de cada mes 18 hs.

8 Cursos Responsables: Dra. Giselle Sirota / Dr. Pedro Damián Piva

9 Actuación profesional Coordinadores: Dra. Silvia Osso / Dra. Elizabeth Shuldais / Dr. Leonardo Perrone
1er jueves de 17 a 19 hs y 3er jueves de 9 a 11 hs de cada mes.

Delegación SAN ISIDRO

1 Relaciones públicas y eventos sub-comisión fiestas y eventos Dr. Claudio Mendez / Dr. Vilma Vaello

2 Mesa enlace con Universidades Dra. Elba Bengoechea

3 Comisión de Apoyo AL C.A.F. Dr. Montaldo Norberto / Dr. Leonardo Escoffier 1º lunes – 18hs.

4 Mesa Enlace con Municipios Dr. Pablo Facchini / dr. Claudio Mendez

5 Judiciales y Mediación Dr. Vilma Vaello / Dra. Elba Bengoechea 1º lunes – 18hs.

6 Acción Social Dra. Vilma Vaello 1º lunes – 18hs.

7 Jóvenes Dr. Julio Cesar Méndez / Dra. Vanesa Chierico 1º lunes – 18hs.

8 Curso Dr. Leonardo Escoffier/ Dr. Juan José Román Muñoz 4º jueves – 18hs.

9 Ejercicio Profesional Dr. Adrián Errecalde 4º jueves – 19hs.

10 Impuesto, Contabilidad y Auditoría Dr. Juan Carlos Barrionuevo / Dr. Marcelo Martín /
Dr. Jorge Las Heras 4º jueves – 19hs.

11 PyMES Dr. Leonardo Escoffier / Dra. Alejandra Palermo 4º jueves – 19hs.

12 Deportes Dr. Juan Carlos Barrionuevo / Dr. Gustavo Arena Todos los martes – 20 Hs. (Club Liniers)

Delegación SAN MARTÍN

1 Impuestos Reuniones Lunes 17:30 Hs.- Responsable: Dr. Ramiro Albanesi

2 Actuación Judicial Pericial y Concursal Reuniones último viernes de cada mes 13:30 Hs.-
Responsable: Dr. Claudio P Gómez – Dr. Pedro de Miguel

3 Eventos Reuniones: consultar en Delegación - Responsable: Dr. Gonzalo Soler – Dra. María Valeria Vallina

4 Jóvenes Graduados Reuniones: consultar en Delegación - Responsable: Dr. Mario Garcia

5 Foro Noroeste Reuniones: primer viernes del mes - Responsable: Dr. Juan Manuel Rio - Dr. Gabriel Daich
Dra. Marisa Garone

6 Deportes Y Sociales Reuniones: consultar en Delegación - Responsable: Dr. Jorge Abriata

7 Cursos Reuniones: consultar en Delegación - Responsable: Dr. Gonzalo Soler – Dra. Marcela Soledad Sormunen

8 Contabilidad, Auditoría Reuniones: consultar en Delegación - Responsable: Dra. Laura Accifonte – Dr. Julián Tesa

ESTUDIO JURÍDICO MARINELLI Y ASOCIADOS



Dr. José Luis Marinelli

Abogado especialista en
Negocios Societarios (U.N.A)

Sarmiento 1574 piso 3 of. A y D
Ciudad Autónoma de Bs. As.

Teléfonos: 4383 8626 / 4384 5621

E-mail: juridico@estudiomarinelli.com.ar
estudiomarinelli@estudiomarinelli.com.ar

ATENCIÓN

NUEVAS RESOLUCIONES EN I.G.J.

Constitución e inscripción de S.A. y S.R.L. en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

No pierda su cliente por falta de tiempo, le ofrecemos completar su estudio contable e impositivo con asesoramiento legal especializado en sociedades.

Tramites Urgentes

- Asesoramiento y Gestiones
- Art. 60, Aumentos de Capital y Reformas
- Conflictos societarios y contratos
- Derecho Civil y Laboral



www.estudiomarinelli.com.ar



Ciencias Económicas

CONSEJO | CAJA | BUENOS AIRES



www.cpba.com.ar