



Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas

REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Año XLV, Nº 107 - 108, Enero - Diciembre 1993
MENDOZA (República Argentina)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

Revista
de la
Facultad de Ciencias Económicas

Rector: Profesor Armando BERTRANOU

Decano: Profesor Rodolfo SICOLI

Consejo Editorial: Prof. Silvia SEIPPEL de GASPAR (Directora Ejecutiva)
Prof. Elsa HEREDIA de HIDALGO (Administración)
Prof. Jesús Francisco ZABALZA (Contabilidad)
Prof. María J. TAVANO de AREDES (Derecho)
Prof. Ana María CLARAMUNT (Economía)
Prof. Delia MUSCIA de CICHITTI (Humanística)
Prof. Virginia VERA de SERIO (Matem.yEstadística)

Secretaria de Edición: María POSSAMAI de MENDEZ CASARIEGO

En virtud del atraso en la publicación de esta revista,
el material de la presente edición ha sido analizado y
seleccionado por el Consejo Editorial designado a
partir de Setiembre de 1994.

Para adquisición de la Revista remitirse a la Sección Venta de
Publicaciones y para canje, a la Biblioteca de la Facultad.

La correspondencia debe dirigirse a:
Revista de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional de Cuyo
Centro Universitario
5500 - Mendoza, República Argentina

**REVISTA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ISSN-0041-8668

SUMARIO

	Pág.
SECCION ADMINISTRACION	
DODERO. Santiago y PITHOD. Abelardo. <i>La sucesión de la dirección de la empresa familiar.</i>	7
FORNERO. Ricardo. <i>Asociación en Joint Venture: comentarios sobre su evaluación empresarial.</i>	27
SECCION ECONOMIA	
CORTEGOSO. Roberto R. y DI LELLO. Federico. <i>Concesión de la central eléctrica Nihuil IV. Experiencia para mejorar el futuro.</i>	49
TRAPE. Alejandro. <i>Sistema de tarifación para el Departamento General de Irrigación de Mendoza.</i>	61
SECCION CONTABILIDAD	
CASO de PALA, Liliana. <i>Aplicación de estrategias alternativas en la enseñanza de la Contabilidad.</i>	87
SECCION DERECHO	
KEMELMAJER de CARLUCCI. Aída. <i>Nuevas tendencias en torno al capital de las cooperativas.</i>	115

Los artículos, notas y comentarios que se publican en la Revista son seleccionados por su significación académica, tanto desde el punto de vista de la investigación como del pedagógico y de extensión universitaria.

Los conceptos y opiniones expresados en los mismos son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

SECCION ADMINISTRACION

السلامة العامة في ظل جائحة كورونا

LA SUCESION DE LA DIRECCION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Santiago Dodero
Jefe de Trabajos Prácticos
Administración Financiera I

Abelardo Pithod
Profesor Titular
Comportamiento Organizacional

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es analizar las características propias de la sucesión en la dirección en la EF, con el propósito de lograr el traspaso generacional de un modo armonioso y saludable, tanto para la familia como para la empresa.

León Danco estima que, de todas las empresas de primera generación que inicialmente tienen la intención de traspasar el mando a la siguiente generación, sólo el 30 por ciento lo consigue.

Existen dos aspectos de la sucesión que pueden afectar al negocio familiar: la sucesión en la dirección y la sucesión en la propiedad. Nos limitaremos a analizar la primera, aunque esté bastante relacionada con la segunda, porque consideramos que la primera es la que está menos estudiada. La

La sucesión de la dirección en la EF suele ser muy compleja y causa principal de fracasos en la continuidad de las empresas, al menos en las que quedan en poder de la familia.

En este trabajo nos centraremos fundamentalmente a la sucesión del fundador, o sea, a la sucesión que ha de darse de la primera a la segunda generación.

¿POR QUÉ LA SUCESION ES TAN DIFICIL DE HACER?

El fundador que ha emprendido con éxito un negocio y lo ha sabido desarrollar durante 25 o 30 años deberá pensar en la persona que lo reemplazará para continuar con el mismo.

Para el fundador -dice Harry Levinson- el negocio es una extensión de sí mismo. Su "ego" se prolonga en la empresa y cualquier amenaza la siente como dirigida hacia sí mismo. Está totalmente identificado con ella y no puede comprender (ni lo desea) que alguien meta las narices en ella, a veces ni los parientes más próximos. Obsérvese que para el fundador la empresa es como un vástago suyo, como una amante, es, además, el símbolo que ha alcanzado en la vida: su prestigio como ciudadano y como cabeza de familia, etc. Por eso desea que su hijo le herede pero no le hace gracia que lo reemplace sin más ni más. Por eso es frecuente que el fundador tenga tanta dificultad para delegar autoridad, y más aún, para retirarse a tiempo a pesar de sus repetidas promesas.

A esto se agrega que el fundador deba enfrentarse a poderosas fuerzas psicológicas que actúan como barreras a todo intento de planificar su retiro de la empresa, ya que esto implica que debe enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable.

Una de las conclusiones que sacaron numerosos investigadores sobre lo que caracteriza al empresario exitoso, es que él mismo sería la última persona en el mundo que estaría dispuesta a planificar e implementar la sucesión familiar en su empresa. Porque al ser personas muy competitivas y seguras de sí, que tienen una fe absoluta en sus ideas, y su capacidad para el

trabajo es muy grande, la sucesión le plantearía un problema de difícil resolución para él, y que probablemente, no sabría encarar con éxito, tanto para la empresa como para la familia.

Otro motivo importante de resistencia es que los fundadores exitosos al estar enamorados de sus empresas, la idea de abandonar el trabajo diario para entrar en el vacío del retiro equivale a morir. Esta situación, en cambio, no se suele dar cuando la empresa viene viviendo serios problemas financieros desde bastante tiempo, ya que esto lleva a que el fundador pierda entusiasmo y se debilite su espíritu de lucha por el agobio que le significa la atención de los numerosos problemas cotidianos. En ese caso la posibilidad que algún hijo lo reemplace, es bastante más factible, ya que al menos le queda la esperanza de recuperar lo perdido y de mejorar su calidad de vida. En general esta decisión sobre su sucesión es tomada demasiado tarde.

A todo esto se suma una ley de la vida: el padre, por su edad, es percibido como "desactualizado", como que ya no capta bien "las ondas" que priman en la actualidad. Y ya se sabe cómo son de receptivos los jóvenes a tales "ondas". Todas estas situaciones provocan oscuros sentimientos que llevan a los protagonistas del drama a comportarse contradictoriamente. Quieren y no quieren el cambio, el relevo. Con cierta frecuencia, tal juego de emociones encontradas se complica cuando la madre y los cónyuges de los hijos están interesados en el negocio. Las madres -aunque digan lo contrario- tienen sus favoritos, y cada cónyuge, como es lógico, tiene interés en la posición de su marido o mujer.

Además, el traspaso de una generación a la siguiente puede producir un dilema de dirección complejo. Por ejemplo, el padre con varios hijos pasa de una situación en la cual el poder está centralizado en una persona a otra en la cual debe mediar entre las ambiciones de varios aspirantes al poder.

No debemos olvidar la superposición de roles desempeñados por el fundador, en la familia y en la empresa. El será al mismo tiempo que padre, presidente de la empresa, y por lo tanto, los hijos que trabajen con él serán hijos y empleados. Las obligaciones de tales roles no pocas veces entran en conflicto, o, al menos, provocan tensiones. Por ejemplo, el fundador buscará racionalmente promover a un empleado no familiar porque le ve grandes condiciones, pero al mismo tiempo deseará que sea su hijo el que ocupe ese puesto. Varias presiones familiares (su propio cariño por el chico, los pedidos de la madre o de la esposa del hijo y, quién sabe, hasta de la abuela) harán que

prefiera inclinarse por el hijo aunque no tenga las condiciones del empleado ajeno a la familia. Estos conflictos pueden generar un pacto ambiguo y provocar situaciones irritantes entre los familiares e incluso, en el resto de los miembros de la empresa.

Las EF de primera generación son altamente dependientes del empresario fundador, no sólo por su empuje y liderazgo, sino también por su conocimiento del negocio (aunque muchas veces este conocimiento esté más orientado hacia la faz técnica que hacia el mercado).

Como ya hemos dicho, los fundadores no suelen hacerse fácilmente a un lado, aún cuando ellos no estén capacitados para conducir la empresa cuando ésta ha crecido mucho y el entorno se ha hecho muy competitivo. Esta situación le requerirá un nuevo estilo de dirección, que probablemente le cueste asumir. Esto es consecuencia también de que un fundador emprendedor y agresivo con frecuencia habrá estado tentado de rodearse de directivos sumisos, los que tienden a adquirir como grupo una personalidad que les permite sobrevivir con el fundador. Entonces, estos directivos posiblemente no sean los adecuados para apoyar a la próxima generación. La sucesión puede hacer necesario cambios en la alta dirección así como una reorganización de la empresa. En caso de no hacerlo, al hijo que le correspondiere suceder al fundador, y especialmente, cuando éste ha sido autoritario en el hogar y en la empresa, probablemente se lo verá en un ir pasando los años reprimido, sin tomar decisiones por miedo al padre-presidente y sin poder desplegar su personalidad a su debido tiempo. De este modo el resultado es doble: en primer lugar el hijo así esterilizado, es poco capaz de dirigir, y en segundo, el padre absorbente además que no desea dejar de mandar, puede ver que el hijo no sirve, con lo cual refuerza su sentido de imprescindibilidad en la dirección de la empresa. De todos modos, no existe garantía a priori de que los hijos del fundador cuenten con las capacidades adecuadas para dirigir la empresa.

Esto muestra cómo el carácter individual del fundador afecta sensiblemente el futuro del negocio. De este modo, sus valores, creencias y su misma personalidad influyen en su organización. Además, y esto es muy relevante, conforme vaya transcurriendo su vida se van produciendo mutaciones en sus motivaciones, expectativas financieras, y sobre todo, en sus objetivos personales y profesionales que muchas veces no coinciden con los que la empresa requiere para seguir siendo competitiva.

¿POR QUE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES RETRASAN LA SUCESION?

Cuando profesores que trabajan en temas de empresa familiar de distintas universidades europeas y norteamericanas tuvieron su reunión habitual, trataron los motivos por los que los empresarios suelen retrasar su sucesión concluyeron en lo siguiente, sin que el orden signifique importancia de los motivos (mencionado por el profesor Miguel Angel Gallo, IESE-Universidad de Navarra, en el seminario «Sucesión de empresas familiares», organizado por IAE, Buenos Aires, agosto 1992)

- por miedo a quedarse sin patrimonio propio
- por no tener (o no saber) qué hacer
- cuando se quiere esperar hasta formar un capital que pueda retirarse del negocio sin afectar su desenvolvimiento
- porque los hijos no están aún preparados
- los hijos están preparados pero me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas
- porque ahora es cuando "estoy en forma" para llevar a cabo los proyectos más importantes
- por experiencias negativas: inició el proceso sucesorio y le fue mal; y esto le ha llevado a no volver a intentarlo
- por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos

A nivel emocional, los temas que trataremos en adelante son difíciles e incómodos para las personas que deben tomar las decisiones sobre su proceso sucesorio. Por esto, estas decisiones tienden a retrasarse, y de este modo, en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

La decisión sobre la sucesión debe ser tomada por el fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente que tendrá que definir quién va a liderar la empresa. Hemos de tener en cuenta que todas las organizaciones necesitan un líder, ya que las presidencias compartidas o rotativas, raras veces tienen éxito.

¿CUANDO DEBE COMENZAR A PENSARSE EN LA SUCESION?

Haremos uso del modelo del profesor J. Ward para tener una visión de conjunto sobre el momento a trabajar en el proceso sucesorio.

Etapas de la evolución de la empresa familiar

	I	II	III
EDAD DE LA EF	0 a 5	10 a 20	20 a 30
EDAD DE LOS PADRES	25 a 35	40 a 50	55 a 70
EDAD DE LOS HIJOS	0 a 10	15 a 25	30 a 45
NATURALEZA DE LA EMPRESA	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Estratégicamente necesitado de recambio directivo y de inversión
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	Pequeña y dinámica	Grande y más compleja	Languideciendo
MOTIVACIONES DE LOS DUEÑOS DE LAS EF	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos intereses o semiretirarse. La próxima generación busca crecer y cambiar
EXPECTATIVAS FINANCIERAS DE LA FAMILIA	Limitada a las necesidades básicas	Mayores necesidades (confort y educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
METAS DE LOS FAMILIARES	Éxito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y unidad

El desarrollo de este modelo es particularmente útil para los fundadores de negocios que se encuentren en el escenario (I) ya que tendrán la perspectiva global del proceso sucesorio, y por lo tanto, pueden comenzar desde la primera etapa. En cambio, cuando se encuentran en el escenario (III) les ayudará a tomar conciencia de la necesidad de dirigir un periodo de regeneración. Este es el momento en que los nuevos directivos familiares deben elaborar nuevas estrategias para el negocio, teniendo en cuenta que las motivaciones, expectativas financieras y objetivos de padres e hijos suelen ser distintas.

El modelo sugiere que exista mucha consistencia entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia ya desde la etapa (I). En caso de no ser así, cuando lleguemos al escenario (III) se encontrarán las dos instituciones, empresa y familia, en pleno conflicto.

Esta casi inevitable contradicción y conflicto entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia (que se perciben fundamentalmente a partir de la segunda etapa) son un obstáculo importante para la salud de las EF en el largo plazo. Por ello es que hay que dirigir el planeamiento de las EF hacia la resolución de estos posibles conflictos, es decir, buscar satisfacer las necesidades de ambas, familia y empresa.

ETAPAS DEL PROCESO SUCESORIO

Dentro del proceso sucesorio diferenciaremos dos grandes etapas: la preparación remota de la preparación próxima. La primera es la que abarca la primera etapa y parte de la segunda. La preparación próxima se ha de iniciar cuando el padre está entre los 45 y 50 años, y los hijos entre los 18 y 25 años. Estas dos grandes etapas tratarán sobre:

- A) La formación que los hijos han de recibir en la familia
- B) La preparación para la dirección

A) LA FORMACION QUE HAN DE RECIBIR EN LA FAMILIA

Desde la infancia hasta los 18 años, debe inculcarse a los sucesores actitudes positivas para enfrentar dificultades, como así también conseguir que desarrollen buenos hábitos de trabajo. Esta responsabilidad es propia de todos

los padres, pero en el caso de aquellos que tengan intención de dejarles a su cargo una empresa en marcha, la personalidad que han de forjar ha de servir para contar con bases sólidas para el rol directivo.

La importancia del desarrollo de la personalidad de los sucesores viene confirmado por numerosos estudios psicológicos sociales. Estos muestran que los hijos de las personas que cumplen funciones directivas sin haber sido preparados para ello, suelen presentar problemas más agudos y más frecuentes que los hijos que se dedican a otras actividades, o que fueron preparados para ello. El elevado nivel de vida que alcanzan a poco de ingresar a la empresa les facilita los medios económicos para llevar una vida más fácil o más cómoda que otra persona de su misma edad. Evitar sus peligros es fruto de la educación moral que han de recibir en el hogar desde niños. Es un hecho bien comprobado que muchos de los fracasos surgen no tanto de la falta de capacidad teórica sino por deficiencias de personalidad.

B) LA PREPARACION PARA LA DIRECCION

1) ¿Los hijos estarán interesados en continuar con el negocio?

Es lo primero que habrá que preguntarse. Luego, qué es lo que los motiva a hacerlo.

En un trabajo de investigación que realizamos entre más de 50 sucesores que aún convivían trabajando con su padre, se les preguntó por los motivos por los que estaban en la empresa de su familia, y dieron las siguientes razones (por orden de importancia):

1. Porque estoy trabajando por algo que será mío
2. Porque me gusta lo que hago
3. Porque me siento cómodo
4. Porque mis padres me necesitan
5. Porque no tengo otra alternativa

Tiempo después dimos con una investigación similar a la nuestra realizada en Estados Unidos con 120 sucesores, y grande fue nuestra sorpresa cuando observamos que los resultados a los que habían llegado sobre este tema eran bastante parecidos a los que habíamos llegado nosotros. Esto nos

lleva a darle mayor universalidad a las respuestas de los encuestados en nuestro país.

Las razones negativas o neutras, tales como las 3,4 y 5 no son favorables para lograr compromiso de largo plazo por el negocio, sí en cambio, la 1 y 2, ya que éstas reconocen en el sucesor una motivación de más peso para superar las dificultades con las que podrá encontrarse.

2) En caso de haber respondido positivamente al punto anterior, ahora deberemos encarar la forma en que los familiares se incorporarían a la EF.

PLAN DE INCORPORACION DE LOS FAMILIARES A LA EMPRESA

Este plan sería la continuación del que se ha venido desarrollando desde su infancia, ya que en esta nueva etapa se ha de preparar al sucesor para el liderazgo ayudándole a recorrer el camino para el traspaso del poder de una generación a otra.

En esta etapa se deberá plantear:

- qué conocimientos y habilidades convendrá que tengan los sucesores. Esto orientará el tipo de estudios a encarar y el lugar donde hacerlos
- qué experiencia previa se le requerirá

Una forma de responder al primer punto es el de buscar que los sucesores se orienten a complementar las capacidades y habilidades del padre en vez de competir con él, o sea, llegar a ser fuerte en aquellos temas en que el padre-jefe es débil. Esto servirá no sólo para lograr buenas relaciones entre fundador-sucesor sino que beneficiará a toda la empresa. Por ejemplo, si el fundador suele manejarse con muy poca información por haber dirigido el negocio de modo intuitivo, que el hijo se dedique a implantar un sistema de información gerencial será de gran utilidad para la dirección del negocio y para relacionarse con su padre, ya que partirán de información que facilitará la comunicación y el entendimiento sobre asuntos del negocio. Hemos visto

fundadores que creían estar ganando dinero cuando en realidad estaban trabajando a pérdida.

Para responder al segundo punto, o sea, la experiencia previa que se le requerirá, se deberá definir si los hijos se han de incorporar directamente a la empresa o que adquieran experiencia profesional en otra que no pertenezca a su familia.

QUE EL HIJO TRABAJE ANTES EN OTRA EMPRESA

Esta alternativa tiene varias ventajas para el posible sucesor:

1) Preparará mejor su ingreso a la EF si ha trabajado bajo la dirección de uno o varios jefes no familiares, quienes evaluarán su desempeño de modo objetivo a través de sus resultados. Como dice la psicóloga Matilde Salganicoff de la Universidad de Pennsylvania, los hijos tienen así oportunidades de probarse a sí mismos y de demostrarle al mundo (y a su familia en particular) que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos. Y cuando regresen a la EF, lo hacen por libre elección y no porque no tengan otras opciones. Esta experiencia puede tomar de tres a ocho años.

2) Las habilidades profesionales que consiga serán muy útiles cuando se incorpore a la EF. Si la empresa es del mismo ramo, esto tendrá ventajas y dificultades. No es tan importante que lo sea, porque la experiencia en empresas de otros sectores mejora la perspectiva y provee nuevas formas de pensar acerca de cómo dirigir el negocio. Lo que sí es importante es elegir una empresa de tamaño no muy superior al de la empresa de su familia, pero que esté bien gerenciada.

3) Conseguir un perfil profesional, en el que los propios errores estén fuera del alcance de los ojos de su familia y de los empleados de la EF

4) Conocer cómo ha sido evaluado: cuáles son sus puntos fuertes y débiles como para conocer su posible potencial como futuro directivo.

5) Desarrollar su propia personalidad en base a los esfuerzos y desafíos que tuvo que encarar, y sentirse dueño de sus propios logros.

Tendrá también varias ventajas para la EF, el día que se incorpore a ella:

- 1) El sucesor potencial aprenderá varios sistemas de dirección y prácticas que podrán ser muy útiles a la EF.
- 2) Se encontrará con personas talentosas que después pueden ser importantes contactos o eventuales candidatos para trabajar en la EF.
- 3) Al haber trabajado para distintos mercados, con distintos competidores y participado en la ejecución de distintas estrategias, obtendrá una experiencia que ampliará su visión del mundo, capacitándolo para identificar mejor las nuevas oportunidades de negocios.

Por lo tanto, ganar experiencia fuera de la EF es una de las más importantes recomendaciones que pueden hacerse a los sucesores. En todas las entrevistas, ninguno de los que trabajó previamente fuera de la EF estaba arrepentido de haberlo hecho.

INCORPORACION DEL HIJO A LA EMPRESA DE SU FAMILIA

Si el hijo se incorpora a la empresa de su familia sin haber adquirido experiencia previa en otra empresa será conveniente conseguir un "mentor" - alguien que no sean sus padres- que le dirija su formación profesional en la empresa, y que a la vez, pueda evaluar su performance como para tener idea más cabal sobre sus capacidades y habilidades. En este caso, es preferible que el padre no ejerza control sobre el hijo de un modo directo. La elección del "mentor" y las instrucciones que se le den serán factores claves para el éxito de su misión.

De todos modos, haya trabajado antes en otra empresa o no, el fundador deberá saber transmitir a su potenciales sucesores cómo crear, mantener y desarrollar ventajas competitivas sobre las que se apoya el éxito del negocio. Por ejemplo, si las ventajas se apoyan sobre el área del marketing, convendrá ponerlo a trabajar ahí, y no sellando papeles en una oficina administrativa simplemente para que empiece desde abajo. De todos modos,

en la medida en que sea posible es bueno que los potenciales sucesores puedan rotar de puestos de trabajo, pero que empiecen por donde sea más probable que tengan un desempeño satisfactorio. Sea cual fuese el puesto, se recomienda dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo a sus cualidades y preferencias. El trabajo así asignado deberá tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo a su capacidad, precisando claramente sus responsabilidades, objetivos y, sobre todo, establecer cuáles serán sus relaciones con el resto del personal jerárquico (principalmente con el no familiar).

Fijarle los objetivos que ha de alcanzar en el tiempo y forma que se determine tiene la importante ventaja de permitirle dar mayor objetividad a la calidad de su desempeño, percibiéndolo no sólo él mismo sino también sus familiares y el personal jerárquico de la EF. Esto servirá, sin duda, como base sólida para evaluar a los potenciales sucesores.

Se lo puede hacer responsable de un emprendimiento nuevo, que surja, ya sea por iniciativa propia o que se le proponga un desafío. En ambos casos, si fracasara, su resultado no debería afectar económicamente a la empresa.

Por ejemplo, haciéndolo responsable de un sector fabril, del lanzamiento de un nuevo producto, de la gestión en una sucursal, etc., de manera que en todos los casos los resultados que alcance -sean positivos o negativos- puedan ser imputables sólo a él. Esta es una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder. De este modo, la elección del sucesor será un tema que se vislumbrará de un modo gradual tanto en la familia como dentro de la misma EF.

ELECCION DEL SUCESOR

Normalmente, en la transición de la primera generación a la segunda es el fundador el que elige; pero esto no simplifica necesariamente el proceso sucesorio ya que el patriarcado lleva a que se elija como sucesor al hijo mayor. Esto, obviamente, no da seguridad de éxito, ya que la precedencia respecto de los restantes hermanos no le da necesariamente la capacidad para hacerlo mejor.

Existen varias alternativas para que, tanto el fundador como sus familiares acepten:

- a) Pueden crear una regla que diga: "el hijo mayor será el futuro presidente"
- b) El sucesor será el que la familia considere mejor preparado para cumplir ese rol
- c) Desarrollar internamente un líder no familiar

Cada una de estas alternativas tiene sus pro y sus contra, que enseguida analizaremos.

Reglas claras son una ventaja, pues acaban con las demoras y las indecisiones. Permiten, además, que la familia se adapte al nuevo líder con tiempo suficiente. Pero como suele suceder, las reglas aplicadas mecánicamente pueden no resultar para elegir al mejor candidato, o al candidato adecuado. Y en cambio, reglas arbitrarias pueden generar conflictos de difícil solución.

Si los familiares son los que seleccionan a su propio líder, procurarán que éste surja naturalmente, como consecuencia de su desempeño, ya sea en la EF o por su trayectoria profesional en otro ámbito. El respaldo final lo da el dueño, después de observar su desempeño trabajando juntos. Esta es una propuesta que aplicaron muchas familias. La ventaja de esta alternativa es que la familia siente que ha elegido al mejor candidato para suceder al fundador. Luego el tiempo dirá si la decisión ha sido la correcta. El riesgo de esta alternativa es que, como siempre, un poco de sana competencia entre los candidatos podrá fomentar divisiones en los familiares, y por lo tanto, quede un grupo familiar que se sienta perdedor y no apoye la gestión del candidato elegido, y de ese modo, trabe el resultado de su gestión.

Seleccionar un líder no familiar dentro de la misma empresa ha resultado una excelente solución temporaria. Esto viene bien especialmente cuando los descendientes son todavía demasiados jóvenes para asumir la presidencia. El sucesor no familiar juega así un papel de "amortiguador" entre las dos generaciones. El problema se podrá presentar cuando no se encuentre dentro de la organización al candidato adecuado para cumplir ese rol.

Otra alternativa para decidir con objetividad al candidato más adecuado a suceder al fundador es la de conseguir un directivo no familiar,

que pueda evaluar las performances de los posibles sucesores. Este directivo puede ser un profesional con experiencia en dirección de EF (preferentemente de confianza de la familia) que ocupe un lugar en el directorio.

En caso de no satisfacerle ninguno, la defensa más eficaz para la supervivencia de la empresa está en la propia estructura de la organización. Esto significa que el fundador deberá apoyarse en profesionales competentes, quienes serán los elementos, sino únicos, al menos los más fiables como sustitutos eficaces contra la incapacidad de los herederos para suceder en el liderazgo. La incapacidad por parte de los herederos no significa una deficiencia general de aptitudes, sino sólo referida a las cualidades necesarias para ejercer competentemente la dirección de la EF. Numerosas experiencias en nuestro país han confirmado este hecho, donde los herederos pasaron a ocupar roles de accionistas o propietarios, delegando la dirección de sus empresas en profesionales seleccionados adecuadamente. Estos deberán reportar periódicamente (por ejemplo, una vez al mes) a los accionistas (a todos o a una representación de ellos) sobre el cumplimiento de los objetivos, constituyendo esto una buena norma de evaluación del desempeño de los directivos. De este modo, los familiares se desentienden de la operación, pero no por eso deslindan sus responsabilidades como dueños. En caso en que el fundador no esté dispuesto a tal "desgarrón" sería más conveniente vender la empresa mientras ésta se encuentre en buena situación competitiva, ya que de ese modo, satisfará mejor las necesidades personales de sus hijos cuando éstos quieran encarar sus propios proyectos profesionales.

No hay que olvidar que por poderosa que sea una empresa, los herederos de la misma no deben confundir el valor patrimonial o de mercado de la empresa con la capacidad para dirigir una empresa en marcha, que tiene que subsistir en mercados cada vez más competitivos, y que por lo tanto, requieren cada vez mayor profesionalismo. A muchos nos consta que empresas de gran poderío económico cuando estaban dirigidas por sus fundadores terminaron en la ruina por una deficiente conducción por parte de los herederos.

EL TRASPASO DEL PODER

Un aspecto importante a tener en cuenta en el proceso sucesorio es cuando los fundadores siendo dos o más personas emparentadas entre sí,

presenten conflictos de poder entre ellos. Este tipo de problemas deberían ser resueltos antes de entregar el poder a la siguiente generación.

El traspaso del poder puede seguir distintos modelos:

- 1) El del Rey: que muere con las botas puestas; o sea, que la sucesión se produce recién cuando éste fallece.
- 2) El del General: planifica su sucesión, pero siembran la semilla de su retorno.
- 3) El del Gobernante: que cuando acaba su mandato se retira totalmente de la dirección y se dedican a otra actividad
- 4) El del Embajador: logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de los temas que se le encargan, por ejemplo, viaja representando a la empresa para distintas misiones específicas.

El modelo que creemos más adecuado para la EF es el del "embajador".

DIFICULTADES EN EL TRASPASO DEL PODER

¿De qué suelen quejarse muchas veces los padres sobre los hijos que trabajan con él? Hemos encontrado comentarios del siguiente tipo:

- Mi hijo está muy ansioso por tomar cada vez más responsabilidades
- Mi hijo no está aún preparado para reemplazarme
- El quiere cambiar la forma en que hacemos las cosas
- El no valora lo que yo he conseguido
- El está mejor educado que yo, pero yo estoy graduado en la Universidad del Trabajo

- El quiere dejar a un lado a los gerentes que me han sido leales desde que comencé la empresa, cuando son los que han creído en mí cuando yo no tenía nada.

Y veamos qué dicen los hijos sobre sus padres:

- Mi padre hace las cosas siempre del mismo modo. El no entiende qué es lo que se necesita hacer hoy
- Mi padre no me da ninguna autoridad. Cuando lo hace, después pasa por encima de la autoridad que me ha dado
- Mi padre no tiene en cuenta mis sugerencias

Obviamente, estas dificultades deben ser tenidas en cuenta para encarar un buen proceso sucesorio.

A) PROCESO QUE RECOMENDAMOS

Una vez que el sucesor ya está elegido y preparado para reemplazar al fundador, el paso siguiente consiste en lograr un buen acople del sucesor con el fundador tanto en lo que hace al trabajo en la empresa como en la convivencia familiar.

Hemos visto excelentes resultados cuando padre e hijo, con su estructura gerencial desarrollan una metodología de trabajo participativa. Esta forma de trabajar se debería orientar hacia la implementación de su sistema de dirección estratégica, donde padre e hijo se centran en el negocio, mirando al cliente, a la competencia y al entorno en el que le toca actuar, evaluando así las fortalezas y debilidades que tengan respecto a sus competidores, los riesgos y oportunidades que se presenten. Esta forma de trabajar lleva a que los familiares analicen la empresa y su negocio con un enfoque estratégico, de manera que la atención la pongan fundamentalmente en cómo hacer las cosas mejor que sus competidores, o dicho de otro modo, cómo satisfacer mejor al

cliente. De este modo, y con la ayuda de profesionales especializados cuando hiciera falta, padre e hijo se orientan a buscar una dirección compartida hacia objetivos comunes en vez de pasarse el tiempo discutiendo sobre el "qué hacer" por no tener una visión similar de la realidad.

La dirección estratégica constituye así una valiosa herramienta para desarrollar cualidades tales como: habilidad para lograr consenso, trabajar en equipo y compartir las decisiones. Además de proporcionar un marco adecuado para la evaluación y la orientación de la empresa, facilita la comunicación entre los familiares, especialmente en las situaciones críticas, que es cuando más unión se requiere.

Por último, debemos asegurarnos que el fundador tenga algún proyecto para desarrollar cuando se retire de la dirección del negocio. Este proyecto ha de ser realista, no sirve en plantearse un futuro dedicado a viajar por el mundo, o jugar al golf, ya que suelen ser proyectos de "muerte" más que de "vida". Tiene que encarar algo que le dé sentido a su vida, por eso muchos se dedican a dirigir instituciones con fines benéficos o gremiales empresarias o de algún otro tipo.

Este proyecto del fundador es importante que salga bien porque sino en poco tiempo lo tenemos en la empresa metiéndose en todo, dificultando la inserción de su hijo como líder de la organización. O, desgraciadamente, precipitando en una vejez hasta cierto punto injusta.

B) CONTROLAR EL PROCESO DEL TRASPASO DEL PODER

Controlar el proceso de cambio de poder es importante por su implicancias en la empresa y en la familia. Respecto a la empresa:

- evaluar cómo responde la organización al nuevo líder.
- cómo evoluciona la situación económica y financiera de la empresa y su posición competitiva en el mercado

Respecto a la familia:

- cómo responden los demás familiares ante el nuevo líder

- cómo va evolucionando el proyecto del fundador para seguir dando sentido a su vida en esta nueva etapa

CONCLUSIONES

Hemos analizado las dificultades que presentan los procesos sucesorios con el objeto de ayudar a tomar conciencia de su complejidad y de la necesidad de contar con un plan con la suficiente antelación.

Al elaborar este plan es conveniente establecer algunos criterios que sirvan de guía para todos los familiares. Estos criterios podrán materializarse en una especie de reglamento familiar o también llamado, protocolo familiar.

Es recomendable, que bastante tiempo antes que los hijos estén en condiciones de ingresar a la empresa, estén ya establecidas reglas que indiquen tanto las condiciones para que un familiar ingrese a la empresa, como también, para suceder al fundador.

La clave del éxito es establecer reglas claras, que sean comunicadas y explicadas a cada uno de los familiares, procurando lograr compromiso por parte de todos. En caso de modificarlas, explicar los motivos, pero sobre todo, conseguir que los hijos entiendan los objetivos y beneficios de este modo de actuar.

De esta forma, disminuyen las posibilidades de conflicto entre los familiares, y además, promueve el apoyo a la persona designada para reemplazar al fundador en su rol directivo.

No debemos olvidar que las empresas de familia están más expuestas a una deficiente definición de objetivos y políticas por su fuerte dependencia de los intereses de los familiares.

Por lo tanto, todo lo que hagamos por preparar la sucesión con tiempo, sin descuidar el seguimiento de la misma, será muy ventajoso para la continuidad de la empresa.

REFERENCIAS

- DANCO, L., *Beyond Survival*, Cleveland: Center for Family Business, University Press, 1975
- DANCO, K., *From the Other Side of the Bed*, Cleveland: University Press, 1981
- DAVIS, J., *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in the Family Firm*, Tesis doctoral, Harvard University, 1982
- DAVIS, Peter, *Sucesión y Planificación de la Sucesión*, Wharton School, University of Pennsylvania, 1983
- DE ARQUER, Joaquín, *La Empresa Familiar*, IESE, Barcelona, 1978
- DODERO, Santiago, *La Empresa Familiar: ¿cómo planificar su continuidad?*, Jornadas de la Facultad de Ciencias Económicas, UN Cuyo, Mendoza, 1992
- DODERO, Santiago y PITHOD, Abelardo, *El Equipo Directivo en la Empresa Familiar*, *Alta Gerencia*, 1993, V.5, 93/109
- FONT PACUAL, V. (Ed), *La Empresa Familiar*, IESE, Barcelona, 1989, 4 tomos (antología con trabajos de M.A. Gallo, St. Cambien, R. Donnelley, O Gelinier, etc.)
- GALLO, Miguel Angel, *Las Empresas Familiares*, Barcelona, Orbis, 1985
- LEA, James, *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*, Granica, 1993
- LEVINSON, Harry, *Conflictos de la Empresa de Familia*, *Progreso*, septiembre 1971
- LLANO, Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, Linusa, México, 1979
- PITHOD, Abelardo y DODERO, Santiago, *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Psicológico*, Jornadas de la Facultad de Ciencias Económicas, UN Cuyo, Mendoza, 1992
- WARD, John L., *Keeping the Family Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987

ASOCIACIONES EN JOINT VENTURE: COMENTARIOS SOBRE SU EVALUACION EMPRESARIAL

Ricardo Fornero
Profesor Titular
Administración Financiera I

1. ASOCIACIONES ENTRE EMPRESAS

La mayor apertura de la economía en Argentina y el incipiente proceso de integración regional han provocado un aumento en la búsqueda de ventajas económicas fundadas en la productividad interna de las empresas y en las asociaciones entre empresas. Existen ejemplos recientes prácticamente para cada una de las variedades que existen en la amplia gama de las asociaciones: joint venture bajo la forma de consorcios, acuerdos de tecnología o de marcas, convenios de distribución o intercambio de productos o de actividades industriales, licencias; y combinaciones por compra o por fusión.

En el cuadro 1 se muestra una selección de las asociaciones informadas durante 1992 y 1993. Algunas de estas asociaciones se han realizado conformando una nueva empresa, separada de las participantes; en otros casos, consisten en acuerdos para la utilización de parte de la estructura comercial y/o industrial de las empresas asociadas.

En este ensayo se analizan los elementos empresariales que inducen a una asociación y determinan su duración. Se enfoca la evaluación económica de las asociaciones con una perspectiva estratégica: los elementos que condicionan la decisión en cada etapa de la asociación, más que el proceso de negociación y formación, o el marco legal de la asociación. (Sobre estos temas puede verse Colaiacovo y ot., 1992, 75/239; Aguinis, 1993)

1. Ejemplos de cooperación entre empresas de Argentina

Participantes	Productos	Finalidad estratégica
Adzem (Arg.) / Dako (Bras)	Cocinas	Complementac. tecnológ./comercial
Armetal (Arg) / Iochipe- Maxion(Bras)	Autopartes (estampados)	Complementac. industrial
CIADDA(Arg) / General Motors (Bras)	Automotores	Complementación comercial
FV-Femum (Arg) / Docol (Ecuad)	Grifería	Exportación a USA
Frannino-Tambecki (Arg) / Envases Termoislantes (Chile)	Cámaras de frío	Complementac. industrial
Georgalos (Arg) / Lacta-Brahma (Bras)	Alimentos	Transferencia tecnológ./comercial
Londrina (Arg) / Brahma (Bras)	Materia Pampa	Complementación industrial
Molinos Rio (Arg) / C.Eserie (Bras)	Tapas plásticas/Aceite	Complementación industrial
Petroquímica Arg (PASA) / Monsanto	Unistar: Estirenos	Complementación industr/financiera
Piazza (Arg) / Celite (Bras)	Art sanit y grifería	Comercialización conjunta
Sevel (Arg) / Localiza (Bras)	Alquiler de vehículos	Complementac. tecnológ./comercial
Vasalli (Arg) / Agrale-Deutz (Bras)	Cosechadoras	Complementación comercial
Vasalli (arg) / Richco (Arg)	Cosechadoras	Complementación financiera
Zanella (Arg) / C.Branco (Bras)	Motores baja cilindrada	Complementación industrial
Zanon (Arg) / Tigre (Bras)	Tubos y conexiones	Complementación industrial

2. ESTRATEGIA EMPRESARIA Y JOINT VENTURE

Las combinaciones de empresas y la cooperación entre empresas tienen fundamentos estratégicos. Por ello, la estabilidad de la organización resultante depende de la evolución de esas condiciones de base. La estrategia refleja tanto la posición buscada en los mercados como las posibilidades accesibles de recursos (incluyendo tecnología) y la disposición de los individuos que forman una empresa a seguir ciertas pautas de decisión (y de actuación).

Este aspecto suele llamarse "cultura organizacional", y puede ser un factor bastante ambiguo. En la actualidad suele recurrirse a él para explicar prácticamente todo, tanto los buenos resultados (las oportunidades de

ganancia que se advierten y se utilizan) como los mediocres y los malos. Estos últimos son fallas estratégicas, sea porque la "cultura" llevó a una definición estratégica equivocada, sea porque no se consideraron o no se produjeron los cambios "culturales" requeridos para la ejecución con éxito.

Las pautas de comportamiento individual no son fijas, cambian según el ambiente que los individuos enfrentan (en la organización y fuera de ella); de ahí que los procesos de "cambio cultural" involucran tanto modificaciones en las condiciones en las que se producirá el comportamiento como en las formas en que los individuos perciben esas condiciones.

Las combinaciones interempresarias de recursos requieren compatibilidad estratégica; no son un proceso automático, en el sentido de que aparecen en el mismo momento en que resultan económicamente ventajosas, y que desaparecen al hacerlo esa ventaja. Existen retrasos y adelantos, tanto en la formación como en la disolución.

2.1 Tipos de combinación

¿En qué consiste, en definitiva, una *combinación interempresaria de recursos*? Al requerir recursos, una estrategia implica *alguna* forma de combinación entre empresas. En un extremo está la inversión en bienes que realiza una empresa; estos bienes son comprados a otras empresas e implican, por esto, algún grado de complementación, técnica o de otra índole; bienes que se orientarán a algún objetivo bajo la dirección del comprador. En el otro extremo está la adquisición de una empresa existente o la fusión de dos o más empresas, que resulta en una completa unificación organizativa y hasta legal: la dirección de la empresa adquirida suele ser desplazada o reorientada.

Existe, por tanto, una extensa gama de combinaciones, cuya variedad sólo está limitada por las normas legales (tanto societarias como antimonopólicas e impositivas) y por la conveniencia que perciben los empresarios. El elemento característico es la diferencia entre el poder de decisión directiva antes y después de la combinación.

Un proyecto de inversión que lleva a cabo una empresa es una combinación de *rango bajo*: no existen cambios en la dirección, ni siquiera cuando se produce una "reestructuración" organizativa o comercial, ya que ésta

será uno de los elementos que se han tenido en cuenta para encarar la inversión. En las combinaciones de este tipo subyace una definición estratégica separada de cada empresa: la fuente de ventaja económica del comprador está en la selección y utilización de los bienes que obtiene del vendedor. Por esto, no suelen considerarse "combinaciones de empresas", si bien son "combinaciones de recursos".

Las combinaciones de *rango medio* se producen entre dos o más empresas, con una definición estratégica compartida en alguna fracción de sus actividades. La dirección de cada una de las empresas no cambia con la combinación, sino que aparece alguna forma de nueva dirección para las actividades comunes. La ventaja económica está dada por las modificaciones o agregados en las actividades compartidas o transferidas: otros productos o mercados, nuevas fuentes de insumos, etc.

Estas combinaciones en forma genérica pueden denominarse *joint venture*, y se materializan bien como una nueva empresa (*joint venture societaria, equity*), bien como un acuerdo sobre actividades (*joint venture contractual, non equity*): acuerdos de marcas, licencias, franquicias, consorcios o agrupaciones para exportación o comercialización, acuerdos comerciales de intercambio de largo plazo, utilización de facilidades de producción o abastecimiento, etc.

Si bien es típico que un *joint venture* involucre sólo una fracción de las actividades empresarias de cada participante, la magnitud de esta fracción puede ser distinta para cada uno. Según sea la disparidad de esta magnitud el acuerdo se puede aproximar a una combinación de rango bajo, donde uno o más participantes son extensiones estratégicas de otro, sin otras actividades empresarias donde mantengan autonomía decisoria: son empresas formadas únicamente para ese acuerdo (por ejemplo, algunos tipos de franquicia). O bien se aproximan a una combinación de rango alto: participantes preexistentes de hecho son absorbidos de modo completo, aunque se utilice el ropaje formal de un *joint venture*.

Las adquisiciones de empresas y las fusiones son los tipos característicos de combinaciones de *rango alto*. Dos o más empresas ya existentes, jurídica y organizativamente independientes, se unen bajo una sola dirección, siguiendo una orientación estratégica por ello única.

La ventaja económica puede tener dos orígenes: 1) el manejo unificado de los recursos resultantes de la unión produce economías de escala,

complementación de recursos, mayor poder de mercado, mejoras operativas, mayor efectividad comercial o de distribución, reasignación de recursos; es la "hipótesis de sinergia" como efecto en el valor resultante. Y 2) la adquisición o la fusión facilita el remplazo de los directivos ineficientes, no efectivos o deliberadamente malintencionados de la empresa absorbida: es la "hipótesis del desplazamiento directivo" que produce efectos en el valor de la empresa resultante. (Jensen & Ruback, 1983) No resulta sencillo dilucidar las interacciones empíricas de ambas hipótesis; y, por tanto, si pueden existir efectivamente ganancias por "sinergias" que no están contenidas en el valor de las empresas separadas, lo cual es interesante para la perspectiva de eficiencia de mercados. (Puede verse Roll, 1986; Fornero y Gaspar, 1992, 31/40)

Estas formas de combinación interempresarial de recursos se utilizan alternadamente en los procesos del crecimiento empresarial. En última instancia pueden analizarse como distintas formas en que se manifiestan las inversiones de capital proyectadas. Su evaluación requiere considerar los factores relevantes y las condiciones para que se produzcan los efectos esperados; condiciones tanto económicas como directivas. Son todos, en definitiva, proyectos de inversión, pero ¿de quién?

2.2 Finalidades económicas de las combinaciones

Si se examinan los motivos económicos por los que se realizan combinaciones en joint ventures y en fusiones se advierte una notable similitud. McConnell & Nantell (1985, 521) resumen algunos de los motivos mencionados por los participantes, en una muestra de tales decisiones: obtener economías de operación y producción, eficiencia comercial, o integración vertical; mejorar los recursos financieros; y explotar patentes. El cuadro 2 incluye la lista específica; se advierte esa superposición en los motivos aparentes (o, al menos, los declarados).

¿Cuándo existirá un joint venture y cuándo una combinación de rango más alto o más bajo? Se podría pensar que un joint venture se forma básicamente para encarar nuevos proyectos, y las fusiones involucran primariamente la unión de proyectos existentes. Sin embargo, muchas veces los joint ventures implican una expansión de actividades que ya llevan a cabo los participantes; y, en algunas fusiones, en una o más de las empresas se

redefinen las actividades o se reasignan recursos a otras. Esto último puede interpretarse como que la fusión es un proyecto nuevo de inversión de capital.

Por esto, hay situaciones en las que un joint venture es la forma de organización más eficiente para llevar a cabo una estrategia, y otras en las que la organización más eficiente implica una adquisición o una fusión.

2. Motivos declarados para fusiones y joint ventures

Motivos para fusiones	Motivos para joint ventures
Extensión de mercados existentes	
Mejoras en la red de distribución	Obtención de canales de distribución
Extensión de las líneas de productos	Investigación y desarrollo de un nuevo producto
Adquisición de patentes	Explotar un producto con patente
Mejora de las instalaciones de producción	Obtención de instalaciones de producción
Ahorros en las operaciones	
Ahorros en la administración	
Adquisición de nuevas tecnologías	Obtención de habilidades y tecnología
Obtención de integración vertical	Explotar un proceso con patente
Mejora de las posibilidades de investigación	La JV es un cliente de uno de los participantes
Mayor estabilidad de las ganancias	La JV es un proveedor de uno de los participantes
Adquisición de recursos financieros	Investigación y desarrollo de un proceso
Obtención de contratos gubernamentales	Adquisición de capital
	Producción para un contrato gubernamental
	Compra de instalaciones de propiedad pública

2.3 Condiciones estratégicas de los joint venture

El joint venture típico implica la contribución de los participantes, bajo la forma de dinero, activos, esfuerzo, conocimiento o habilidades para un

emprendimiento común. Existe un interés conjunto, y derecho al control mutuo en la dirección de la empresa.

Los situaciones que inducen la formación de un joint venture son aquellas en las que existe alguno de estos hechos:

- 1) Cada participante no dispone de los fondos necesarios para realizar por sí mismo las actividades que se compartirán
- 2) No es posible que alguno de los participantes adquiriera el negocio que los demás aportarán
- 3) Resulta más costoso desarrollar individualmente las habilidades técnicas o comerciales requeridas para las actividades
- 4) Las actividades complementarias involucran sólo una parte de los activos de cada empresa, y los recursos o las actividades complementarios a su vez tienen una duración limitada

Con frecuencia se menciona como caso típico la situación de una empresa que tiene un producto o una idea pero no los fondos suficientes para utilizar esa oportunidad. Sin embargo, cuando una idea es notoriamente buena siempre existirá la posibilidad de financiar la inversión requerida. El financiamiento es un problema cuando el resultado es muy incierto, o se obtendrá al cabo de varios años. En esta situación, los inversores externos pueden ser remisos a tomar ese alto riesgo, mientras que otra empresa puede estar interesada porque tiene más información sobre el proyecto, o tiene otros proyectos en los que pueden existir beneficios resultantes de la experiencia que se obtendrá en el joint venture.

En estos casos podría pensarse también que una alternativa es que una de las empresas adquiriera ese producto o idea para incorporarlo en sus actividades. Sin embargo, esto no siempre es viable, sea porque no existe voluntad de venta del poseedor, sea porque no se desea asumir la totalidad del riesgo de la inversión.

En los casos de complementación comercial o industrial, con relativa igualdad de fuerzas en términos de fondos utilizables, puede ocurrir que ninguno de los participantes pueda desarrollar por sí mismo o adquirir a los otros

los recursos necesarios: hay un problema de masa total requerida de fondos. Esto nos puede ubicar de vuelta en la primera situación: el financiamiento no es posible más que bajo cierta forma organizativa del negocio.

La segunda situación existe cuando el financiamiento es posible pero no existe voluntad de venta de algunos de los participantes, y la duplicación de la capacidad de producción de éste realizada individualmente por otro de los participantes perjudica las perspectivas de mercado. (Esto explica también el modo en que las legislaciones antimonopólicas a veces interpretan los joint ventures como una reducción de competencia.)

Finalmente, la integración (vertical u horizontal) de cada participante puede ser una solución más costosa (por los recursos requeridos para el desarrollo interno) o menos beneficiosa en términos de la posición de mercado a la que puede llegar con el desarrollo interno. (Véase, por ejemplo, Williamson, 1971, 1973; Rosen, 1972) Un joint venture permite obtener tecnologías complementarias o habilidades gerenciales a un costo más bajo que por otros medios, o bien alcanzar economías de escala. En estas situaciones, el joint venture puede ser de duración más breve, ya que es un paso en el aprendizaje que culmina en una fusión o una adquisición.

En tales situaciones cada participante tiene algo que es, de algún modo, único e importante para ofrecer, y que proporciona una fuente de ganancias a los otros. El elemento dominante es la información y el aprendizaje involucrados en la combinación. «La complejidad del conocimiento que se trasfiere es un factor clave para determinar las relaciones contractuales entre los participantes. Si el conocimiento a transferir es complejo o está imbricado en un conjunto complicado de circunstancias tecnológicas u organizacionales, el aprendizaje mutuo "haciéndolo" (learning-by-doing and teaching-by-doing) puede ser el modo de transferencia más apropiado.» (Weston, Chung & Hoag, 1990, 333)

Habilidades y recursos, como especificación de tecnologías y mercados, forman el balance de ventajas relativas entre los participantes. Configuran la situación en que un joint venture es la solución económica. Pero la aceptación de tal solución puede no ser inmediata.

Hay formas de comportamiento que impiden o retrasan la adopción. Son frecuentes las empresas en las cuales predomina la voluntad de desarrollo interno, que es una variante del deseo de "control exclusivo", no "compartido".

Este desarrollo se extiende, entonces, a situaciones en que hay alternativas (por ejemplo, asociaciones) que requieren menores recursos o proporcionan mejores resultados de mercado.

El mismo enfoque también lleva a subestimar los ajustes organizacionales requeridos para que las adquisiciones sean efectivas. (Véase McCann y Gilkey, 1990, 113/153) Además, cuando se cuenta con los fondos necesarios puede existir una inclinación a las combinaciones de rango alto, por la supuesta "durabilidad" de las mismas, más allá de que la situación implique de hecho consumir parte de las ventajas económicas por desajustes organizacionales. «A diferencia de las adquisiciones, en una alianza únicamente tienen que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operarán juntos.» (Lewis, 1993, 41)

3. EVALUACION ECONOMICA

La variedad de formas en que se manifiestan los joint ventures implica diferentes factores en su evaluación. Si bien en todos los casos, desde la perspectiva de cada participante, puede considerarse la asociación como un proyecto de actividad, existen diferencias en las características de ese proyecto. Los recursos que se transfieren a la actividad conjunta y la forma de control o propiedad son los elementos significativos. En el cuadro 3 se utilizan estos elementos para ordenar algunos de los tipos habituales de asociación (puede verse Colaiácovo y otros, 1992, 136/138).

Los joint ventures implican alguna forma de complementación de recursos poseídos por varias empresas. Son los casos que se ubican en los cuadrantes 1 y 2. Las situaciones del cuadrante 3, si bien implican la utilización de recursos de cada parte del acuerdo, mantienen la total autonomía decisoria sobre estos recursos; son de rango bajo. Se evalúan como cualquier otro acuerdo comercial o de producción entre empresas: cada participante considera individualmente su posición en el contrato. Las asociaciones del cuadrante 4, por su parte, son formas de rango alto.

Para obtener las ventajas económicas perseguidas por el joint venture suele ser necesaria la especialización de recursos. Esto aumenta el riesgo para el poseedor de los recursos complementarios si se retiran o desafectan los

demás recursos. En términos económicos existe una cuasi-renta compuesta: la inversión en el recurso complementario no se recupera, o se modifica sustancialmente el ritmo o la magnitud de la recuperación, si no están los otros recursos con los que debe utilizarse.

El rendimiento conjunto no puede atribuirse con claridad a cada uno de los recursos. Por tanto, el poder de negociación inicial y durante el desarrollo de las actividades compartidas estará afectado por la especialización de los recursos disponibles o los que se requieren para realizar esas actividades.

3. Combinaciones de Recursos y Propiedad

		PARTICIPACION EN LA PROPIEDAD	
		NO EXISTE	EXISTE
TRANSE- RENCIA DE RECURSOS	EXISTE	1 Empréstitos con participación en la gestión Plantas administradas por el proveedor de la tecnología, a cambio de productos Contratos compartidos en ofertas conjuntas Acuerdos de coproducción con especialización	2 Participación en acciones de una de las sociedades Sociedad nueva formada por los participantes de joint-venture, que se maneja * de modo independiente * con administración compartida e igualitaria * con un socio dominante
	NO EXISTE	Acuerdos de exclusividad (licencias de marcas o patentes, distribución) Contratos de fabricación o suministro (a cambio de precio, tecnología, etc.) Acuerdos de subcontratación Acuerdos para compras o ventas en común	Participaciones recíprocas de los accionistas de las participantes Fusión de las sociedades participantes.
		3	4

Es claro que las situaciones de los cuadrantes 3 y 4 habitualmente implican, también, cambios en la especialización de los recursos. La existencia de un acuerdo, por ejemplo, de exclusividad de marca, lleva a que una de las partes hará determinadas inversiones para explotar las ventajas resultantes de la marca, y que la otra parte recibirá una retribución como recuperación de la inversión en el desarrollo de la marca. En ese sentido, para la primera es un proyecto cuyo desempeño económico depende, entre otras cosas, de la subsistencia del acuerdo.

En otros casos, los acuerdos de ventas en común llevan a que cada participante destine a esa actividad una magnitud de recursos distinta de la que hubiera utilizado al desarrollarla de modo independiente. Por tanto, si desaparece el acuerdo su posición competitiva posterior será distinta, y alguna de las partes puede enfrentar un perjuicio.

Esto es una característica de cualquier contrato comercial: los contratos se formulan precisamente para modificar las condiciones de los negocios en los que está cada parte. La diferencia entre un acuerdo para ventas en común y la relación comercial con un distribuidor es sólo de grado, y su estabilidad depende de las fuerzas relativas. De ahí el retorno creciente a las asociaciones a lo largo de la cadena de valor del sector, generalmente lideradas por uno de los participantes. (Johnston & Lawrence, 1988)

3.1 Valor de la asociación y su distribución

La decisión de realizar la asociación tiene como punto de referencia el valor conjunto generado por las correspondientes actividades. Por ejemplo, en un acuerdo de complementación en algunas etapas de la cadena de valor total (del productor básico al consumidor final) el valor conjunto para los participantes es el que surge en todas las etapas sujetas a la asociación.

Este valor depende de la reordenación de procesos, producciones, formas de distribución que se apliquen, y también del modo en que se realizan las actividades de cada participante. *La efectividad conjunta no es sólo un problema técnico, sino también organizativo, y por ello depende de la*

permeabilidad de cada empresa participante a los requerimientos del desempeño integrado.

La materialización de la ventaja competitiva que se busca capturar con la asociación surgirá de los efectos en la evolución de la magnitud del mercado y participación, margen operativo, inversión de capital y posición impositiva del conjunto de los participantes. En esto no difiere de la medición del valor de una estrategia de negocios. (Puede verse Rappaport, 1986, ch 3/5; Copeland, Koller & Murrin, 1990, 97/140; Fomero, 1993, 98/111)

El valor económico así originado se distribuye según la estructura del acuerdo. Esta distribución está condicionada por las posiciones de las empresas y el valor asignado a las contribuciones, sea como aportes a la sociedad nueva (cuando existe) o como reconocimiento de actividades que se realizan durante el cumplimiento del acuerdo.

El valor conjunto de la asociación es el valor que generan esas actividades. Pero, en la decisión de realizar la asociación, está ligado al valor para cada participante: depende de la interpretación que éste haga de la estructura del flujo de fondos en el joint venture.

El flujo de fondos entre el joint venture y cada participante tendrá diversos componentes:

1) **Contribuciones.** Consistentes en capital, capacidad y redes de venta, experiencia comercial, tecnológica o directiva, producción, insumos, etc. En algunos casos las contribuciones significan un reconocimiento de elementos ya existentes (que resultan de un desarrollo previo a la formación del joint venture), pero en general implican alguna actividad a desarrollar, y los recursos correspondientes; incluso la utilización de esas habilidades existentes, que en rigor están en la base de la unicidad que cada participante aporta y por lo cual interesa a los demás, requieren recursos para mantenerlas

2) **Retribuciones.** Bajo la forma de honorarios gerenciales, de comercialización o tecnológicos, regalías, sumas fijas, absorción de costos generales, precios de insumos más bajos, alquileres, intereses, y una proporción de las ganancias, cuando se distribuyan. El predominio de unas u otras formas de retribución dependerá de la forma de gestión del acuerdo, de la existencia de dirección dominada o compartida, y de las condiciones impositivas y legales.

El valor conjunto no está afectado por la forma en que se hacen efectivas las retribuciones, pues incluye sólo las relaciones del joint venture con terceros; esto considera también los efectos impositivos o legales de las formas específicas de retribución.

El *valor para cada participante* surge del flujo de fondos neto que atribuye a su relación con el joint venture. Las expectativas sobre la magnitud de la ventaja que efectivamente obtendrá la asociación difieren según la posición del participante. Pueden existir diferencias en las expectativas sobre el *flujo de fondos conjunto* debido a una distinta percepción de las posibilidades de concretar el ensamble requerido de operaciones y organización (el aspecto "cultural"), o por el grado de intervención en la dirección del joint venture (el aspecto "propiedad y control").

También existen diferencias en la percepción del *aporte de valor a las actividades independientes* de cada participante. Esto tiene dos variantes. Por un lado, el joint venture "compite" con el desarrollo de las actividades que cada participante puede hacer de modo separado (la alternativa de no asociarse, y considerar las posibles actividades como proyectos individuales del participante). Por el otro, el joint venture puede modificar la calidad de la cartera de negocios del participante de un modo distinto a la decisión de mantener separadas las actividades.

Finalmente, existen diferencias de valor por la percepción del *riesgo* de la posición propia dentro del joint venture.

3.2 Ponderación de los riesgos

Existe un riesgo percibido para el flujo de fondos conjunto: incertidumbres sobre la magnitud de la ventaja competitiva potencial y el grado en que puede obtenerse a través del joint venture, con sus dificultades inherentes de organización y conducción. Pero además existe el riesgo propio de cada participante, según su papel en la asociación.

Los riesgos del negocio (mercado, tecnología, conducción) pueden potenciarse para algunos participantes debido a la especialización de recursos y actividades. Vimos que en un joint venture subyace fuertemente una cuasirenta compuesta, y esto produce consecuencias distintas para cada participante. Su intervención en la asociación puede implicar una reasignación de los recursos hacia usos más especializados, y por ende más dependientes de la continuidad de la asociación. Esto es una faz del riesgo derivado de la incertidumbre sobre el desarrollo temporal de la asociación, y la flexibilidad frente a las contingencias de la misma.

De ahí que si el joint venture involucra una parte significativa de las actividades actuales de algunos participantes implica de hecho una fusión; y debería formularse como tal para que sea estable.

La especialización de actividades que requiere la asociación, por ejemplo, en producción, en comercialización, etc., significa que cada participante no desarrollará de modo integral el negocio en que está, puesto que la integridad es el joint venture. Su posición en el caso de disolución de la asociación se ve afectada en estos aspectos, lo cual también puede aumentar el riesgo percibido de la participación en el joint venture.

Existe una compensación de estos riesgos cuando se percibe la posibilidad de un aprendizaje (técnico, de mercado, organizativo o directivo) debido a la participación en el joint venture.

El valor para el participante, entonces, resulta de la combinación de esos efectos en

- el flujo de fondos
- la flexibilidad
- el aprendizaje para actividades posteriores o independientes
- la composición de cartera de negocios

Esta estructura del valor, a su vez, contribuye a explicar las diferencias de interés para formar la asociación. Diferencias que se manifiestan en la reticencia a formar joint ventures; la reticencia produce los retrasos observables entre la aparición de la "oportunidad económica" abierta a una asociación, y la materialización del acuerdo (cuando se produce). También se manifiestan en un "aprendizaje de asociación": una mayor celeridad para concretar asociaciones una vez que se han realizado algunas, aunque no hayan sido totalmente

exitosas. Y también en la presión para una distribución equitativa de las especializaciones, que es un seguro frente a las maniobras posteriores de los participantes inicialmente asociados.

Por todo esto, el componente riesgo aplicable al flujo de fondos conjunto puede ser distinto para cada participante. Y, aunque no lo sea, seguramente serán distintos los riesgos que reflejan los efectos diferenciales, y por ende el valor conjunto y de la participación.

4. DINAMICA EMPRESARIAL DE LOS JV

«Hay evidencia de que en algunos joint ventures los participantes comienzan enamorados de la idea en sí, pero no gastan el tiempo y el esfuerzo necesario para diagramar un programa adecuado de implantación. (...) Dos estudios independientes realizados por McKinsey & Co. y Coopers & Lybrand determinan que más del 70% de los joint ventures no cumplen las expectativas o directamente se deshacen. Otros estudios sugieren que en promedio los joint ventures no llegan más allá de la mitad de la cantidad de años especificada en el acuerdo inicial.» (Weston, Chung & Hoag, 1990, 335)

No sólo existen dificultades para llegar al acuerdo inicial, resolviendo diferencias en compensaciones de los participantes, en percepciones sobre la finalidad del negocio conjunto, en las necesidades de recursos para llevarlo a cabo. También hay dificultades en la continuidad, porque no todo puede (o suele) especificarse contractualmente.

La durabilidad del joint venture está afectada por

- 1) la sobrevaloración de los efectos de la asociación
- 2) los cambios competitivos sobrevinientes para la asociación o los participantes
- 3) el aprendizaje de la asociación
- 4) las diferencias no explicitadas o sobrevinientes en objetivos

5) el grado en que se mantienen los factores valiosos de cada participante para los demás

Es posible identificar situaciones con un grado relativamente alto de tolerancia a un joint venture: son aquellas en que existe diversidad de productos en los que se puede trabajar conjuntamente, o cuando deben manejarse nuevos productos en otros mercados o países. La convergencia de intereses suele extenderse más en el tiempo, si se sortean los factores de inestabilidad de la asociación.

Por el contrario, las situaciones que típicamente implican una baja probabilidad de éxito son las de joint ventures constreñidos al desarrollo o explotación de un producto específico o bien orientadas a un grupo determinado de consumidores o clientes. Cualquier cambio sobreviniente origina la necesidad de replanteos del acuerdo, cuando se hizo sobre la base de estos objetivos limitados. En esto influye la autonomía de la asociación: si ésta se convierte en una sociedad con manejo independiente, existe la posibilidad de sortear esas diferencias de un modo similar a cualquier otra empresa.

Las causas de inestabilidad existen en los cinco grupos de factores. La etiología del fracaso y las razones del éxito se abastecen en los mismos hechos; el relevamiento de casos proporciona argumentos para perfeccionar los acuerdos iniciales o para diagnosticar las dificultades a que está expuesta la asociación desde su origen.

Pueden ser factores de inestabilidad originados en *sobrevaloración de los efectos de la asociación*:

El producto no es colocable en los mercados a que se apunta con el joint venture

Existen conflictos por productos competitivos, en especial cuando existen en el tiempo superposiciones de distintas asociaciones realizadas por algunos participantes

Se requiere una excesiva adaptación para los productos en cada país al que se apunta, lo cual reduce economías de escala, o bien la especialización conveniente para los participantes

Existe subestimación inicial de costos, tasas de inflación o de interés en distintos países

Existen errores en el diseño de productos o en las características requeridas

La asociación se basa en expectativas optimistas sobre los mercados o los productos

Los *cambios competitivos* pueden afectar a la asociación o a los participantes. En muchos casos el joint venture se encara como un modo transitorio de resolver dificultades de desarrollo tecnológico o comercial. Por tanto, los cambios en las necesidades tecnológicas de los participantes reducen los beneficios que obtienen de la asociación.

También son causa de inestabilidad los cambios sobrevinientes en las economías relevantes para cada participante y la asociación: recesión, cambios impositivos, aspectos ambientales, elementos sindicales, etc.

Una asociación implica *procesos de aprendizaje* de quienes la forman. Pueden existir dificultades de comunicación por la distancia física o por barreras culturales.

Y también desajuste en estilos de conducción: participación, contactos informales, comunicaciones verbales o escritas, iniciativa en la solución de problemas y la percepción de alternativas, formas de promoción del personal, modalidades de utilización de información interna y externa, tiempos de decisión de cada participante que llevan a desajustes por los requerimientos de velocidad que puede imponer el mercado.

Finalmente, hay dificultades sobrevinientes para especificar o valorar las contribuciones sucesivas, en especial las relativamente intangibles. El acuerdo inicial plantea con frecuencia un núcleo de compromisos, que se van especificando en el tiempo. Un joint venture muchas veces no permite determinar con claridad las habilidades o los insumos específicos con que contribuye cada participante durante toda su duración. Las diferencias sobrevinientes pueden originar conflictos en la planeación de las tareas, que se agravan cuando entre los participantes existen diferentes modalidades de encarar el planeamiento.

Si bien los objetivos de los participantes pueden cambiar en el tiempo, también son frecuentes las *diferencias de objetivos inicialmente no explicitados*. Por ejemplo, alguno de los participantes se ha visto forzado por determinadas circunstancias a entrar en una estructura de joint venture, cuando sus objetivos (ya sea desprenderse de un negocio, o predominar en algún mercado) podrían alcanzarse mejor con otra estructura de propiedad.

Las diferencias en metas aceptables de endeudamiento o distribución de excedentes también suelen ser sobrevinientes, en parte como consecuencia de la posición patrimonial de los participantes, en parte por factores derivados de los países o culturas de los que provienen.

Las transferencias de bienes intermedios y los precios de transferencia no deben resultar una fuente de conflicto. Cuando existen condiciones de mercado para esos bienes o habilidades es prudente minimizar las interacciones entre las empresas que se asocian: no son elementos intrínsecamente valiosos por su origen, y pueden provocar inestabilidad si, en el tiempo, se hace necesario reordenar las composiciones de insumos o existen oportunidades de reducción de costos que afectan a alguno de los participantes individualmente.

En resumen, cuando se enmascara, por alguna razón, la motivación económica de cada participante subyacente en la asociación, aumenta la probabilidad de que alguno de estos factores provoque una inestabilidad insoluble de la asociación. Una empresa encontrará ventajoso un joint venture sólo cuando advierte que hay límites debidos a su acceso al capital (y, por tanto, a tamaños económicos del negocio), a algunos mercados (por contactos locales o por tecnología comercial), a tecnología de fabricación, o a la recuperación de los activos que posee mediante el uso que por sí misma puede hacer de ellos.

Los tamaños relativos de los participantes influirán tanto en la valoración de estos hechos como en la posibilidad de afrontar las necesidades de recursos de la asociación en el tiempo. Y esto se potencia con la evolución de las ventajas relativas entre los participantes. La actividad conjunta implica que pueden existir transferencias que anulan o reducen en el tiempo el valor de algunas contribuciones. El joint venture se deshace y continúa en proyectos individuales, o bien concluye con una combinación de rango más alto (típicamente una fusión).

Así se cierra el ciclo de la dinámica empresarial. El atractivo de la colaboración es sobrepasado por las fuerzas de "propiedad y control", la búsqueda de una especificación autónoma de objetivos, aunque éstos o las formas de concretarlos no sean totalmente funcionales. La inestabilidad de algunas combinaciones interempresarias de rango medio lleva a formas organizativas más acordes con la posibilidad de aportes continuados de los participantes iniciales.

Y esto va más allá de la durabilidad de la ventaja competitiva, cuya desaparición o mutación con frecuencia se interpreta como causa principal de disolución de los joint ventures. A su vez, esta durabilidad depende sólo en parte de la forma en que se realice la combinación, como asociación o como fusión.

REFERENCIAS

- AGUINIS, Ana M. Meirovich de, *Empresas e inversiones en el Mercosur*, Abelardo Perrot, Buenos Aires, 1993
- COLAIACOVO, Juan L., AVARO, Rubén A., ROSADO DE SA RIBEIRO, Marilda y NARBONA VELIZ, Hernán, *Joint ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*, Macchi, Buenos Aires, 1992
- COPELAND, Tom, KOLLER, Tim & MURRIN, Jack, *Valuation. Measuring and managing the value of companies*, Wiley, New York, 1990
- FORNERO, Ricardo, El valor del negocio, *Alta Gerencia*, 1993, v.IV, 97/121 y 231/246
- FORNERO, Ricardo A. y GASPAR, Oscar P., Valor económico y valor financiero de las inversiones, *Disertaciones XII Jornadas Nacionales de Administración Financiera*, SADAF, Córdoba, 1992, 15/57
- JENSEN, Michael & RUBACK, Robert, The market for corporate control: the scientific evidence, *Journal of Financial Economics*, 1983, v.11, 5/50
- JOHNSTON, Russell & LAWRENCE, Paul, Beyond vertical integration -the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, July 1988, 94/101
- LEWIS, Jordan, *Alianzas estratégicas*, Vergara, Buenos Aires, 1993
- McCANN, Joseph y GILKEY, Roderick, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Díaz de Santos, Madrid, 1990
- McCONNELL, John J. & NANTELL, Timothy J., Common stock returns and corporate combinations: the case of joint ventures, *Journal of Finance*, 1985, v.40, 519/536
- RAPPAPORT, Alfred, *Creating shareholder value*, Free Press, New York, 1986
- ROLL, Richard, The hubris hypothesis of corporate takeovers, *Journal of Business*, v.59, 1986, 197/216

- ROSEN, Sherwin, Learning by experience as joint production, *Quarterly Journal of Economics*, 1972, v.87, 366/382
- WESTON, J.Fred, CHUNG, Kwang S. & HOAG, Susan E., *Mergers, restructuring and corporate control*, Prentice-Hall, New York, 1990
- WILLIAMSON, Oliver, The vertical integration of production: market failure considerations, *American Economic Review*, 1971, v.61, 112/123
- WILLIAMSON, Oliver, Markets and hierarchies: some elementary considerations, *American Economic Review*, 1973, v.63, 316/325

SECCION ECONOMIA

CONCESIÓN DE LA CENTRAL ELÉCTRICA NIHUIL IV EXPERIENCIA PARA MEJORAR EN EL FUTURO

Roberto F. Cortegoso
Profesor Titular
Análisis Económico de Proyectos II

Federico Di Lello
Profesor Titular
Centrales Hidráulicas - Facultad de Ingeniería

Recientemente el gobierno Provincial ha otorgado en concesión de obra pública la construcción de Nihuil IV, central hidroeléctrica al pie del complejo Los Nihules sobre el río Atuel.

El proyecto licitado consiste en una central hidroeléctrica sin almacenamiento ubicada a continuación de la presa Valle Grande, compensadora para riego del sistema Los Nihules, recientemente privatizado. Su potencia estimada es de 25 Mw y su generación anual es del orden de los 150 Gwh.

Esa generación representa el 5.8% del consumo Provincial (2.581 Gwh) en el año 1993. A su vez es el 6,4% de la energía actualmente disponible para Energía Mendoza Sociedad del Estado (EMSE), empresa que monopoliza la distribución en la Provincia, la cual incluye generación propia (380 Gwh) y energía comprada al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) por 1.953 Gwh.

El mecanismo de concesión utilizado

El mecanismo de concesión de obra pública elegido obliga al concesionario privado a realizar la inversión en la central hidroeléctrica, para luego hacerse cargo de la operación y mantenimiento de la misma durante el período de concesión de sólo 16 años. Como contraprestación el gobierno Provincial se obliga a comprarle, por intermedio de EMSE, toda la generación durante la concesión a la tarifa adjudicada, recibiendo al final del período de concesión la propiedad de la central.

La licitación se realizó en base al menor precio de venta de la energía ofrecido por los cotizantes, *sin haber establecido un límite superior a ese precio*. La mejor oferta adjudicada, con una inversión a cargo del concesionario del orden de U\$S 27 Millones (sin IVA), consistió en una tarifa mínima de U\$S 40,68/Mwh (sin IVA), superior al precio vigente y proyectado en el MEM¹. En el cuadro 1 se observan las distintas ofertas realizadas por las firmas cotizantes y el puntaje asignado a las mismas por el Comité de Adjudicación. Para la adjudicación se eligió la oferta de menor puntaje.

El puntaje de las ofertas se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$P(i) = 42\,137,514 + 6,265 G(i) \{T(i) - 45,14\}$$

donde: P(i) puntaje de la oferta i

T(i) tarifa de la oferta i (U\$S/Mwh)

G(i) generación de la oferta i (Mwh/año)

La constante es el valor actual, al momento de finalización de la obra, de la generación básica de 149.000 Mwh/año valuada a un precio de U\$S 45,14 con una tasa de descuento del 14% anual. Estos valores adoptados por el Comité de Adjudicación implican definiciones muy importantes en cuanto al costo de oportunidad tanto de la energía producida como del capital.

¹ Si bien en la planilla de calificación, fuente del cuadro 1, no se aclara si las tarifas ofrecidas incluían o no el IVA, en la adjudicación se explicitó que el impuesto estaba incluido.

En cuanto al precio de la energía el cuadro 3 muestra que el precio adoptado es sensiblemente superior a los precios proyectados en el mercado nacional.

La tasa de descuento elegida debería reflejar el costo de oportunidad de los fondos públicos. En el caso particular de Mendoza debe tenerse en cuenta la existencia del Fondo para la Transformación y el crecimiento, estimado en 500 millones de dólares, disponible para inversiones tanto públicas como privadas.

La tasa de costo de oportunidad de esos fondos surgirá del análisis de todas las alternativas de inversión disponibles para el Fondo. Esa tasa puede o no coincidir con la adoptada por parte del Comité de Adjudicación.

Limitaciones de la licitación

1. Diseño técnico

Los oferentes debieron ajustarse a un diseño técnico del proyecto que no considera las características actuales del mercado eléctrico nacional, el cual para determinar los precios de compra y venta tiene en cuenta la calidad de la energía generada en términos de confiabilidad y estacionalidad.

Al ser una central hidroeléctrica asociada al compensador Valle Grande del sistema del Atuel, la potencia disponible y la generación están acotadas por los aportes de aguas arriba y por los compromisos de riego.

La confiabilidad de la generación se ve restringida por carecer de compensador aguas abajo. Además la inversión prevista no tiene en cuenta obras necesarias para optimizar la seguridad del embalse Valle Grande, tales como una descarga adicional independiente de la central que permita atender situaciones de emergencia y mantenimiento, sin afectar las entregas para riego.

Conforme se observa en el cuadro 2 la mayor parte de la generación obtenible, 71%, se produce en los periodos de tarifa baja de verano en el mercado eléctrico nacional.

2. Período de concesión

La limitación de la concesión a un período de 16 años, sustancialmente menor a la vida útil del proyecto, estimada en 60 años, no tiene justificación ya que, por el mecanismo adoptado, cuanto menor es el período de concesión mayor resulta el precio de la energía a pagar por los mendocinos durante la concesión.

3. Mercado cautivo

En lugar de imponer al concesionario un marco competitivo que lo obligue a vender la energía producida optimizando la comercialización, la licitación ha generado un mercado cautivo por el cual EMSE se obliga a comprar energía a un precio superior al costo alternativo de proveerse en el mercado eléctrico mayorista.

En el cuadro 3 se observan las proyecciones de los precios de la energía, realizadas por la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAMMESA), con las diferencias estacionales. Para el corriente período se ha establecido una tarifa de U\$S 35,11/Mwh para mayo/octubre y de U\$S 31,17/Mwh para los meses de noviembre a abril próximos. En el mismo cuadro se obtiene el precio promedio para la energía generable por Nihuil IV teniendo en cuenta la estacionalidad de su producción.

Esta modalidad de la concesión, que no tuvo en cuenta otras alternativas de provisión de la energía producida por Nihuil IV para los mendocinos, implicará un mayor costo de la energía a comercializar por EMSE, lo cual puede llevar a dos escenarios alternativos.

Si EMSE traslada ese mayor costo a los usuarios aumentando sus tarifas, aumentará el costo de vida de los mendocinos y disminuirá la competitividad de las actividades productivas locales cautivas de EMSE. Si EMSE opta por absorber ese mayor costo de la energía, esta política disminuirá el valor de venta de la empresa en su posterior privatización. Ambas alternativas disminuyen el bienestar de los mendocinos.

Otro factor adverso a la optimización de la política energética Provincial surge de la segmentación del negocio de la generación eléctrica, al haber concesionado Nihuil IV en forma independiente de la

privatización de los aprovechamientos hidroeléctricos aguas arriba (Nihules I, II y III), lo cual provocará conflicto de intereses entre ambos operadores.

Evaluación económica de alternativas para definir correctamente el proyecto concesión

En lugar del mecanismo planteado en la licitación, existen metodologías alternativas que permiten identificar cuál es la mejor decisión desde el punto de vista económico de la Provincia.

Dado que la Provincia dentro del mercado nacional actualmente es "importadora neta" de energía, debe comparar los distintos proyectos de generación propia con la alternativa de "importar" la energía producida (sustitución de importaciones).

Si los proyectos de generación propia previstos resultasen rentables frente a la alternativa de comprar a generadores externos a la Provincia, puede ocurrir que la Provincia de importadora se convierta en exportadora neta, en cuyo caso deberá comparar los beneficios adicionales que obtiene la Provincia por la sustitución de la energía con los costos de generación, considerando no sólo los costos de operación y mantenimiento sino también los de inversión.

Como puede verse, en ambos escenarios los proyectos de generación propia deben enfrentarse con el precio del mercado nacional para determinar qué le conviene a la Provincia, haciendo los ajustes pertinentes por costos de transmisión, para que las alternativas sean comparables.

Al analizar las distintas alternativas se ve que la concesión de obra pública utilizada por el gobierno Provincial *es simplemente una forma de financiar* la construcción de centrales de generación, por la cual la Provincia deja en manos del sector privado la inversión y operación de la central, obligándose a comprar la energía al menor precio licitado.

Si se incluye esta alternativa, la Provincia puede tener tres formas distintas de proveerse del bien electricidad: 1) Construir y operar la central, 2) Concesionar y 3) Comprar al MEM.

Dado que se trata de un insumo, la Provincia debe buscar el menor costo de obtención del mismo. Para cada alternativa debe obtenerse el flujo neto de costos en que se incurre durante los 60 años de vida útil del proyecto, para luego obtener el valor actual de los mismos considerando una tasa de descuento que refleje el costo de oportunidad del capital para la sociedad mendocina.

Si la Provincia decidiese construir la central en forma directa, deberá incurrir en los costos de inversión, original y de reemplazo, para luego hacerse cargo de los costos de operación y mantenimiento de la central durante la vida útil del proyecto. Las inversiones de reemplazo son reparaciones mayores que se realizan a los 30 años de habilitada la central con un monto estimado en el 11% de la inversión inicial.

En cambio, si la Provincia concede deberá pagar al concesionario la tarifa estipulada durante el período de concesión, para luego hacerse cargo de los costos de operación y mantenimiento y de las inversiones de reemplazo, en los casos que corresponda.

Por último, si la Provincia no realiza el proyecto, continuará comprando en el MEM al precio que determina el mercado.

Cómo definir la concesión

Para definir correctamente la concesión se debería haber seguido la siguiente secuencia: 1) formulación de las distintas alternativas de provisión de energía con la determinación del valor actual de sus costos; 2) elección de la alternativa de menor costo y 3) determinación del valor máximo a pagar al concesionario.

En el cuadro 4 se vuelcan los datos básicos que permiten comparar las alternativas para seleccionar la de menor costo para la Provincia. Además de los datos de la oferta adjudicada se agregan los costos operativos estimados a partir de datos de centrales similares optimizadas. Para el precio del MEM se ha tenido en cuenta el promedio de precios proyectados que surge del cuadro 3.

En las condiciones originales de la concesión, se observa en el cuadro 4 que la Provincia debería haber estipulado un precio máximo a

pagar por la energía, el cual surge de hacer indiferente la alternativa de menor costo frente a la de concesionar. Para una tasa del 14% anual, el precio resultante es de U\$S 39.41/Mwh, ligeramente inferior al adjudicado, el cual iguala el valor actual de los costos de concesionar con la mejor alternativa que es la de comprar al MEM.

En cambio si la tasa de descuento es del 10% anual, el precio máximo a pagar por la energía no debe exceder de U\$S 30.94/Mwh, el cual iguala el costo de concesionar con el de construir.

Para mostrar la importancia de la correcta definición de las reglas de juego, en el mismo cuadro se ve que si se amplía el período de concesión a la vida útil del proyecto, 60 años, aún con una tasa de descuento del 14% anual, el precio máximo a pagar por la energía generada asciende a \$ 35/Mwh, que hace indiferente la decisión entre concesionar o comprar al mercado, sin considerar el componente incertidumbre que implica comprar a precio fijo por 60 años en la concesión, frente a la alternativa de aceptar precios de mercado futuros sujetos a variación. Con ese cambio del período de concesión disminuye el costo de la energía para los mendocinos y se mantiene la tasa de rentabilidad para el inversionista privado.

Si la tasa de descuento es del 10% anual, el precio máximo a pagar durante el período de concesión de 60 años es de \$ 25,05/Mwh, sensiblemente inferior al anterior, y se iguala el valor actual de los costos de concesionar con el de construir directamente.

La concesión realizada

En el cuadro 5 se observa que las tres opciones analizadas tienen costos prácticamente iguales para la Provincia, resultando la de menor costo la compra al MEM, cuando se considera la tasa del 14% anual elegida por el Comité.

Sin embargo, si se considera un costo de oportunidad de los fondos públicos del orden del 10% anual, los resultados obtenidos para la Provincia indican que la alternativa de menor costo es la de construir directamente el proyecto con un Valor Actual de Costos de \$ 28 millones. Si se decidiese concesionar a la mejor oferta, la Provincia incurre en un costo mayor, de \$ 36,6 millones, para proveerse de 150 Gwh/año durante

60 años. Por último, en este caso, la peor alternativa es seguir comprando la energía en el MEM.

En el Cuadro 5 y en el gráfico se ve claramente que las alternativas seleccionadas son la construcción directa para tasas iguales o menores al 14% anual, mientras que se debe comprar al mercado si la tasa es superior al 14% anual.

Como se puede apreciar la alternativa concesión es descartada para cualquier nivel de tasa de costo de oportunidad de los fondos públicos.

Aprender para el futuro

En lugar del mecanismo empleado por el gobierno Provincial, se podría haber licitado el mayor precio a pagar a la Provincia por el usufructo energético del saldo de agua. Si no se hubiesen limitado las opciones de diseño, mercado y período de concesión, se habría permitido la optimización por parte del operador, de tal forma que se maximiza el ingreso a obtener por la concesión. Sin embargo debe imponerse al operador un marco competitivo de comercialización para que la optimización privada coincida con la social.

El ingreso que se hubiera obtenido por la concesión se podría haber incorporado al Fondo para la Transformación y el Crecimiento, aumentando la disponibilidad de recursos para financiamiento de proyectos Provinciales, públicos y privados.

Esta experiencia de la Provincia debe servir para mejorar las decisiones sobre emprendimientos energéticos futuros fundamentalmente porque los proyectos previstos (Los Blancos en el Río Tunuyán, Portezuelo del Viento sobre el Río Grande, Aprovechamiento Río Mendoza, etc.) requieren inversiones sustancialmente mayores y no se pueden cometer los errores señalados en los diseños de las reglas de juego para incorporar al sector privado en las inversiones energéticas, las cuales deben reflejar el verdadero costo de oportunidad de la energía y del capital para la comunidad.

Cuadro 1: Calificación Ofertas Nihuil IV

Oferta	Tarifa US\$/Mwh	Energía Mwh	Puntaje
1.A.1	61.15	150 876	57 270 777
1.A.2	58.15	150 876	54 435 062
1.B.1	58.13	151 170	54 440 084
1.B.2	55.13	151 170	51 598 844
2.A	48.00	149 200	44 810 865
2.B	48.50	151 000	45 316 124
2.C	51.00	152 382	47 731 899

Fuente: IEERAL de Fundación Mediterránea. Filial Cuyo (Sede Mendoza) en base a Informe Comité de Adjudicación

Cuadro 2: Estimaciones de descarga y generación

Mes	Descarga (Hm ³)			Energía
	(1)	(2)	(3)	Gwh (4)
Oct.	120.0	108.3	90.0	12.0
Nov.	117.0	103.7	90.0	20.0
Dic.	134.0	125.6	124.0	18.0
Ene.	147.0	127.6	124.0	16.0
Feb.	109.0	92.7	90.0	11.0
Mar.	94.0	73.4	90.0	8.0
Abr.	78.0	55.5	64.0	4.0
May	80.0	60.3	64.0	4.0
Jun (5)	1.2	50.6	5.0	0.0
Jul (5)	1.2	66.6	5.0	0.0
Ago.	67.0	62.1	77.0	7.0
Set.	78.0	100.0	77.0	9.0
Totales	1026.4	1026.4	900.0	109.0
Invierno	33,8%	43,6%	35,3%	29,4%
Verano	66,2%	56,4%	64,7%	70,6%

- 1) Descarga para riego año medio.
- 2) Descarga Valle Grande según pliego.
- 3) Descarga Valle Grande año medio.
- 4) Energía año 1966/67 con descarga 993 Hm³/año.
- 5) Corta por no riego.

Fuente: IEERAL de Fundación Mediterránea. Filial Cuyo (Sede Mendoza) en base a información proporcionada por AyEE. Jefatura de Estudios y Proyectos Zona Cuyo.

Cuadro 3: Precios estimados a distribuidores (en U\$S/Mwh)

Año	Precio	
	Verano	Invierno
1996	32.78	35.70
1997	31.49	35.13
1998	31.19	36.26
2000	30.12	36.57
2003	37.72	49.82
Promedio	32.66	38.70
Precio proyecto		34.43

Fuente: IEERAL de Fundación Mediterránea, Filial Cuyo (Sede Mendoza) en base a CAMMESA, precios de la energía y potencia a futuro años 1994 al 2003. (Gerencia de Estudios Especiales, abril 1993).

Cuadro 4: Evaluación alternativas de generación

Datos básicos	
Inversión inicial (U\$S)	27 280 823
Generación (Mwh/año)	149 200
Costo operativo (U\$S/Mwh)	3
Precio MEM (U\$S/Mwh)	35
Período construcción (años)	3
Vida útil proyectos (años)	60

Tasa	Resultados de la evaluación	
	Período de Concesión	
	16 años	60 años
14%	P.máx. = 39.41	P.máx. = 35.00
	VAC = 25.17	VAC = 25.17
10%	P. máx. = 30.94	P.máx. 25.05
	VAC = 27.99	VAC = 27.99

Notas: Precio máximo a pagar por la energía (P.máx.) en U\$S/Mwh
Valor Actual de los Costos (VAC) en millones de U\$S

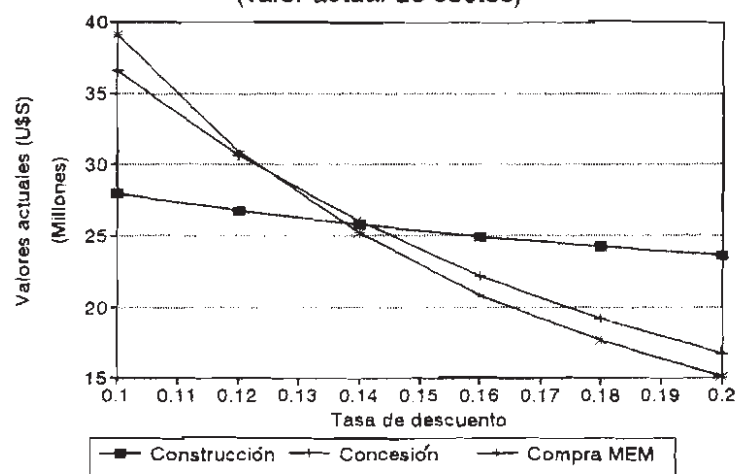
Fuente: IEERAL de Fundación Mediterránea, Filial Cuyo (Sede Mendoza), en base a estimaciones propias y a datos del Informe del Comité de Adjudicación

Cuadro 5: Evaluación de la concesión

Tasa de descuento	Valores actuales alternativos (millones de U\$S)		
	Construcción	Concesión	Compra MEM
0.10	27.99	36.53	39.10
0.12	26.75	30.63	30.94
0.14	25.77	25.97	25.17
0.16	24.95	22.23	20.91
0.18	24.24	19.19	17.66
0.20	23.62	16.69	15.11

Fuente: IFERAL de Fundación Mediterránea. Filial Cuyo (Sede Mendoza) en base a cuadro 4.

Análisis de sensibilidad de costos (valor actual de costos)



Fuente: IFERAL de Fundación Mediterránea. Filial Cuyo (Sede Mendoza), en base a Cuadro 5.

SISTEMA TARIFARIO PARA EL DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION DE MENDOZA ¹

Alejandro Trapé
Profesor Adjunto
Política Económica Argentina

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de los mercados genera señales para que los recursos productivos se movilen de acuerdo a la escasez o abundancia de los bienes y/o servicios que producen. Si las señales son correctas (reflejan situaciones genuinas de escasez o abundancia, definidas por demandas y ofertas), los recursos concurrirán a la producción de bienes o servicios "más descados". Si no lo son (porque existen distorsiones) los recursos se moverán de un mercado a otro en base a incentivos "falsos". A esta desviación de los recursos, provocada por la falta de exactitud en las señales o incentivos, se la denomina genéricamente ineficiencia económica.

Las condiciones que deben darse para que pueda afirmarse que el mercado "funciona en forma eficiente" son básicamente dos, ambas son condiciones necesarias, y ninguna es, por sí sola, condición suficiente:

¹ El presente trabajo es una síntesis de un estudio más extenso realizado por el autor a solicitud del Departamento General de Irrigación de la Provincia.

- Es necesario que la curva de oferta sea el reflejo de un proceso de optimización de los costos, para evitar trasladar a la oferta situaciones de uso ineficiente de los recursos productivos. Esta es la condición de eficiencia productiva.
- Es necesario que los consumidores reciban (a través del precio) el incentivo necesario para comprar cantidades eficientes. Si se cobrase un precio distinto al de eficiencia, existen incentivos (racionalidad en las decisiones del consumidor mediante) a comprar cantidades ineficientes. Esta es la condición de eficiencia asignativa.

La provisión de agua para sus diferentes usos puede interpretarse como un mercado que presenta algunas características particulares, tanto en la oferta como en la demanda. El objeto de este trabajo es determinar bajo qué condiciones este mercado alcanzaría la eficiencia productiva y asignativa, cuál es el rol del Estado en el mismo y cómo debería instrumentarla.

I. FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DEL MERCADO DE AGUA

1) El agua, como bien económico privado, tiene tres características básicas:

- Proviene de dos fuentes: la primera se refiere al agua que baja de la montaña y que se distribuye a través de la infraestructura de diques y canales. La segunda a la que se encuentra depositada en el acuífero subterráneo.
- En ambos casos, el agua no tiene costos de producción (la reciben los usuarios en las condiciones en que la brinda la naturaleza misma).
- Sin embargo, sí tiene costos de provisión. En el caso del agua superficial están representados por la infraestructura de que debe disponerse; en el caso del agua subterránea por los recursos que se utilizan para extraerla.

2) La demanda por agua tiene una composición heterogénea, ya que los usos a que se la somete son múltiples (consumo directo, riego de cultivos, elaboración de alimentos, insumo para producir energía eléctrica, etc.). Aunque se trata de procesos de decisión diferentes, que involucran elementos y variables diferentes, todos los consumidores pueden manifestar su demanda. La demanda total será la suma de todas esas (heterogéneas) demandas individuales.

3) La oferta de agua tiene dos características particulares:

- Está conformada por agua superficial y agua subterránea. Para que esta oferta se "materialice en el mercado" es necesario conducirla, por lo cual la oferta de agua debe concebirse en un sentido amplio, incluyendo producción y provisión (la primera en sí no tiene costos, pero la segunda sí los tiene).
- Es una oferta estacional, lo que afecta notablemente al mercado (precios). Esto puede verse atenuado a través de actividades de compensación realizadas mediante embalses.

A. Ineficiencias propias del mercado de agua

Las particularidades descritas no alejan considerablemente al mercado del agua del esquema de otro mercado cualquiera. Sin embargo, existen tres características adicionales, cuyo impacto sobre el "funcionamiento eficiente" del mercado es muy relevante:

- En un mercado donde el bien sea "privado" y exista competencia entre consumidores y entre productores, los demandantes concurren al mercado y compiten para obtener una o más unidades del producto. La competencia se plantea entre ellos en términos de disposición a pagar. Este funcionamiento "normal" de mercado lleva implícito un supuesto: los consumidores tienen la posibilidad de concurrir a uno (o más) lugares físicos para revelar su preferencia por el bien y competir para obtenerlo.
- El mercado de agua no funciona así: los demandantes necesitan el agua en su emplazamiento físico (finca, planta industrial, central hidroeléctrica, etc.).

- Los cursos de agua, naturales o artificiales, son utilizados por algunos usuarios para descargar los residuos, dando lugar a un típico caso de externalidad negativa en la producción.
- La "llegada" de la oferta al mercado se produce con restricciones de tiempo y lugar. Concretamente, el agua baja de la montaña en una dirección determinada y llega a algunos usuarios antes que a otros (en forma independiente de la disposición a pagar que tengan).

Las tres particularidades producen ineficiencias, que pueden analizarse si se piensa en lo que sucedería si se dejara al mercado "funcionar libremente":

- Dado que la oferta de agua proviene de dos fuentes, los demandantes intentarían tomar contacto con ellas. Cada uno acudiría a una u otra según su posición geográfica (porque eso determina los costos de acceder a cada una).
- Esto daría lugar a dos situaciones ineficientes: en el caso del agua superficial, se produciría una proliferación de conexiones hacia los cursos de agua (multiplicación de costos); en el caso del agua subterránea se produciría la sobreexplotación del recurso (dado que los costos de extracción dependen del nivel del acuífero es conveniente "apurarse" a extraer).

En ambos casos se trata de "fallas de mercado". Es necesaria la intervención del Estado como regulador, para recuperar la eficiencia que el libre funcionamiento del mercado no asegura.

¿Cómo debería intervenir el Estado para asegurar la eficiencia?

La primera situación da lugar a la aparición de un típico caso de monopolio natural. Lo óptimo desde el punto de vista de la eficiencia productiva es que exista una sola red de distribución adecuadamente planificada, cuyo costo de construcción, operación y mantenimiento sea soportado por los beneficiarios de la misma (los demandantes de agua).

No significa que deba ser el Estado quien construya la red, pero dado que su diseño requiere planificación y organización, es mejor que un

organismo público (provisto de la información necesaria) se haga cargo de la tarea.

En la segunda situación, relacionada con el recurso subterráneo, los incentivos de los demandantes no llevan a un uso racional del recurso.

Por el contrario, la competencia que se plantea entre ellos llevaría a un agotamiento más rápido de lo aconsejable, por lo cual es necesaria también la regulación.

Finalmente, los usuarios que descargan desechos y que no soportan ningún costo adicional por eso, no tienen incentivo para modificar su comportamiento ni para compensar a los damnificados. Esto también implica ineficiencia, ya que aún cuando los costos sociales difieren de los privados, son los segundos los que se toman en cuenta para las decisiones individuales.

B. Una estructura eficiente

La estructura de mercado eficiente sería la siguiente:

- Demandantes de distinto "tipo" distribuidos geográficamente y con dos alternativas para obtener el bien que desean: acceder a la red de distribución de agua superficial o acceder al acuífero subterráneo mediante perforaciones.
- Red de distribución de agua superficial construida, operada y mantenida por un organismo público (por administración o concesiones a particulares), con cargo a los usuarios de la misma por esos tres conceptos.
- Un sistema de "permisos negociables" de agua, por los cuales los demandantes de agua superficial pueden obtener el recurso. Esto haría posible que el agua fuera a manos de quienes tengan una mayor disposición a pagar por ella (ya que serán quienes estén dispuestos a pagar más por los permisos para obtenerla) y permitiría al Estado desligarse de la tarea de regulación de las cantidades a entregar, porque el agua se entregaría a quien tiene el permiso periódico.
- Un sistema de cobro que imponga al demandante los costos que le provoca al sistema, para incentivarlo a demandar la cantidad

socialmente eficiente ("eficiencia asignativa"). El demandante debe pagar costos de administración del recurso, de operación y mantenimiento de la red de distribución, de mejoramiento y obras nuevas en la red y de descontaminación (si contaminan).

- Un esquema de regulación (que incluye el cobro) del uso del agua subterránea, que debe tener relación con los costos de extracción

II. PRINCIPALES RASGOS DEL ACTUAL SISTEMA DE TARIFICACION

El sistema utilizado en la actualidad para el cobro de los servicios que presta el Departamento General de Irrigación y las Inspecciones de Cauce está definido en función del servicio de proveer agua para riego y no del bien agua para riego. Se cobra al usuario por el servicio independientemente de que sea malo o bueno, que el usuario use o no el recurso, que use racionalmente o no el agua. El hecho de que el usuario mantenga la propiedad del predio y la voluntad de conservar el derecho a regar, obliga a pagar la contribución.

Así, el sistema adquiere una naturaleza esencialmente tributaria (coactiva) al obligar al concesionario a pagar la contribución con independencia del consumo que haga del recurso.

La obligatoriedad aparece porque el usuario debe pagar indefectiblemente, haya usado o no agua (la imposibilidad físico-técnica para usar el servicio es el único factor que puede eximir del pago al regante).

El DGI es el organismo público responsable de la administración del recurso hídrico superficial y subterráneo. Dado que goza de autarquía financiera, uno de sus aspectos presupuestarios relevantes es que los gastos estimados deben tener una correlación directa con los recursos calculados, tanto en lo que se refiere a montos globales como a lo que surja de la zonificación de las erogaciones. De esto se desprende una característica esencial del actual sistema de cobro: **la tarifa final que pague el usuario debe ser calculada en base a un criterio de**

autofinanciamiento para el servicio en su conjunto y en sus partes componentes.

La estructura de la tarifa actual presenta las siguientes características:

- Para los componentes destinados a financiar gastos corrientes, se trabaja con un esquema basado en el método del Beneficio, que cumple tres condiciones:
 - * Permite determinar simultáneamente el nivel del gasto, el nivel de tributación y la participación de cada usuario.
 - * Existe perfecta identidad entre el contribuyente y el usuario.
 - * Se establece una relación de cambio entre las partes, que tiene carácter obligatorio para el usuario.

El esquema considera que el servicio es homogéneo. Esto significa que se supone que el beneficio que recibe cada hectárea empadronada cualquiera sea su ubicación en la red de riego es semejante.

- Para los componentes destinados a financiar gastos de capital, el esquema combina elementos de dos métodos: del Beneficio y de la Capacidad Contributiva:
 - * En el caso del reembolso del costo de las obras, aparece el método del Beneficio en su más pura acepción: el gravamen se funda en el incremento de valor que experimenta la propiedad por causa de la obra y aparece el gravamen no por el uso que se haga del bien, sino por su sola presencia. Simultáneamente se resuelve el nivel del gasto, el nivel de tributación y la contribución de cada beneficiario.
 - * En el caso de la cuota aporte anual por hectárea, es una contribución obligatoria para todos los regantes.

En ambos casos la unidad contributiva es la hectárea, pero en el segundo no existe ningún beneficiario. La necesidad del ingreso aparece por separado del gasto, como un problema independiente. El contribuyente no es un beneficiario y por lo tanto no aparece una relación de cambio entre el Estado y el o los particulares. Pero subyace el espíritu

del método del beneficio en la medida que quienes están obligados a esta contribución son los potenciales beneficiarios del uso de esos fondos.

La tarifa total, es decir, el monto que un usuario debe pagar en total, en cada período se calcula en la actualidad de la siguiente forma.

$$T = CSI + P + IC + Om + OM$$

donde:

T: tarifa total

CSI: cuota de sostenimiento destinada a financiar los servicios generales del DGI.

P: prorrata, destinada a financiar los gastos de cada zona.

IC: componente tarifario destinado a financiar el funcionamiento de la correspondiente Inspección de Cauce.

Om: cuota para financiar obras menores

OM: cuota para financiar obras mayores

III. SISTEMA TARIFARIO PROPUESTO (CRITERIOS GENERALES)

Para obtener como resultado un sistema coherente y basado en criterios razonables, el diseño debe ser realizado respetando algunas etapas. Básicamente pueden identificarse cuatro:

- Establecer los **objetivos** de la empresa que presta el servicio
- Definir con claridad **qué gastos** deben ser financiados por los usuarios.
- Identificar a los **grupos homogéneos de usuarios** existentes, y establecer el número de usuarios que compone cada grupo.
- Establecer **criterios razonables** para distribuir la financiación de los gastos inherentes al servicio entre los usuarios. Esta cuarta etapa puede ser denominada "diseño propiamente dicho" del sistema.

A. Objetivos del Departamento General de Irrigación

La estructura de "cuadros tarifarios" de las empresas públicas surge de la compatibilización de los múltiples objetivos asignados a estos organismos.

Dentro de estos objetivos se mencionan tradicionalmente tres:

- **Eficiencia económica:** implica respetar las pautas de eficiencia productiva (optimizar costos) y eficiencia asignativa (cobrar según los costos económicos implicados en la prestación).
- **Autofinanciamiento** de la empresa prestadora.
- **Equidad distributiva:** implica producir, a través del sistema de cobro, transferencias entre usuarios en base a criterios de equidad preestablecidos.

La conducción actual del DGI puso de manifiesto su intención de implementar un sistema de cobro ajustado a los tres objetivos mencionados, indicando que:

- Debe ser un sistema que incentive al uso eficiente del recurso, evitando derroches innecesarios y ajustando la conducta de los usuarios a parámetros de optimización social.
- Dadas las características institucionales del DGI, el sistema debe asegurar que los ingresos por recaudación cubran todos los costos involucrados en la prestación (corrientes y de capital).
- Finalmente el sistema debe ser lo suficientemente "flexible" como para permitir a quien diseña la política del DGI efectuar las redistribuciones de ingresos entre usuarios que juzgue conveniente.

El problema que se presenta normalmente es que los tres objetivos planteados entran en conflicto. Por esa razón, uno de los puntos centrales del diseño del sistema es por lo tanto, **implementarlo de manera que, alcanzando la meta de autofinanciamiento, permita**

efectuar redistribuciones entre usuarios con una mínima pérdida de eficiencia.

B. Los costos a financiar por los usuarios

Los usuarios deben financiar todos los costos que imponen al sistema por el hecho de requerir agua.

En este sentido, existen dos tipos de "sacrificios" que un usuario, al requerir agua, impone a la comunidad:

- Por un lado es necesario usar recursos (trabajo, capital, insumos, etc) para llevarle el agua. El "sacrificio para la comunidad" radica en que esos recursos no podrán ocuparse en otras actividades.
- Por otro lado, al entregarle una unidad agua a un usuario (cualquiera sea su actividad), la misma no podrá ser utilizada por otros. El "sacrificio" para la comunidad es, en este caso, la producción que se deja de obtener en esos usos alternativos por haberle dado la unidad de agua a ese usuario y no a otro.

En síntesis, para arribar a situaciones eficientes es necesario cargar al usuario ambos costos, ya que de esa forma se los induce a racionalizar el uso del agua y se logra balancear adecuadamente beneficios con costos sociales. El paso siguiente consiste en determinar la forma en que se pueden medir estos dos tipos de costos.

Con respecto a los costos económicos de provisión, la contabilidad del DGI y de las IdeC brindan una información valiosa: los costos contables pueden tomarse como una buena aproximación a los costos que se quiere medir. Estos costos se refieren básicamente a: tareas de administración, poder de policía y operación y mantenimiento de la red de distribución.

Por esto el sistema contable cumple un rol crucial: sus errores u omisiones se transforman directamente en ineficiencias en el cobro, en el

funcionamiento del mercado y en el uso racional del recurso por parte de los usuarios.

En cuanto a los costos de oportunidad, están representados por la productividad del agua en las distintas tareas a las cuales se aplica. Su medición en términos monetarios es mucho más complicada que en el caso de los costos anteriores y, en rigor, actualmente no consta en ningún registro.

Para tener una aproximación debería contarse con estimaciones de la productividad del agua en diferentes actividades en que se utiliza. Esto presenta dos problemas prácticos muy importantes:

- Implica complejidad de cálculos y mucha información a procesar: es necesario conocer el detalle de actividades que utilizan el recurso hídrico, las funciones de producción y el rol del agua en cada una de ellas, los precios finales de los productos que usan el agua como insumo, etc.²
- Ese cálculo debe actualizarse en forma permanente, ya que los cambios en los precios de productos deben incorporarse a las estimaciones.³

Estos problemas prácticos mencionados dificultan la aplicación de los conceptos de costos de oportunidad. A pesar de ello, no debe dejárselos de lado por razones de "simplicidad" en el sistema de cobro. Por ello, en el diseño del sistema se propondrá una alternativa que, si bien requeriría algunos arreglos institucionales importantes, permite solucionar el problema.

C. Clasificación y caracterización de los usuarios

² Con esta información podría calcularse el valor producto marginal del agua en cada actividad y luego ponderarlo de acuerdo a las cantidades de agua usadas en cada una, obteniendo entonces una productividad promedio.

³ Si eso no se hace el cálculo se desactualiza. Aplicar un cálculo desactualizado puede llevar a asignaciones erróneas del recurso, con el agravante de que se piensa que se lo está haciendo correctamente.

La demanda por agua es heterogénea, en el sentido de que existen diferentes tipos de usuarios, con diferentes "motivaciones" para consumirla. Conocer el número y los tipos de usuarios existentes es un requisito previo indispensable para el diseño del sistema tarifario por tres motivos:

- Permite saber cuántos individuos pueden participar en la financiación de los gastos.
- Es la base para la elección de los criterios de tarificación a aplicar.
- Facilita la aplicación del principio tarifario del "beneficio", por el cual gastos inherentes a un grupo de usuarios deben ser financiados por el mismo.

De acuerdo a la información disponible, los usuarios de los servicios que administra el DGI pueden ser "clasificados" desde dos puntos de vista:

- Por la **zona** en que se encuentran situados
- Por **tipo** de usuario

La primera clasificación se basa en la zonificación presupuestaria de las erogaciones, lo que facilita la asignación de las cargas de financiamiento. El segundo enfoque atiende a la actividad que desarrollan, y para la cual demandan agua. Pretende captar de esa forma los distintos motivos que los llevan a demandarla, de manera de agruparlos en forma homogénea.

Desde este punto de vista se los puede dividir en tres grupos:

1- USUARIOS TIPO 1: USO CONSUNTIVO

- Usuarios de Agua potable para consumo
- Usuarios de Aguas termales
- Usuarios industriales (de uso consuntivo)
- Usuarios de agua para riego agrícola
- Usuarios de agua para actividades de ganadería

2- USUARIOS TIPO 2: USO NO CONSUNTIVO

- Usuarios de agua para actividades de piscicultura
- Usuarios de agua para la generación de energía
- Usuarios de agua para fines turísticos y/o recreativos

3- USUARIOS TIPO 3: OTROS

- Defensa aluvional
- Aguas subterráneas
- Desagüe de efluentes (contaminación)
- Utilización de áridos

D. Diseño de un sistema óptimo de cobro de los servicios

1. Condiciones que debe cumplir el "sistema óptimo"

El sistema resultante, para ser considerado "óptimo", debe indicar cómo cobrar a cada tipo de usuario, respetando los objetivos de eficiencia, autofinanciamiento y equidad distributiva.

Concretamente, un "sistema óptimo" debe:

- a) Permitir trasladar a los usuarios los costos de provisión y los costos de oportunidad, antes comentados.
- b) Asegurar que los ingresos efectivos totales cubran los costos efectivos totales⁴.
- c) Contemplar mecanismos "flexibles" que permitan rebajar algunas cargas y aumentar otras, en base a las redistribuciones de ingreso que puedan definirse.

De acuerdo a las metodologías de cálculo vigentes en el mismo, se puede concluir que el único objetivo que cumple es el de **autofinanciamiento**. Sin embargo, hay serias falencias respecto a las otras dos condiciones:

- Los costos que se imponen al usuario son sólo los vinculados a la provisión. No se involucran ni estiman costos de oportunidad, con lo

⁴ Así definida, se trata de una condición financiera, que sólo contempla ingresos y gastos efectivamente realizados.

cual la asignación del recurso no es óptima. Tampoco hay permisos negociables que permitan superar esta dificultad. En este sentido, el objetivo de eficiencia (implícito en la primer condición planteada) no se alcanza.

- La flexibilidad para producir redistribuciones de ingreso entre usuarios es prácticamente nula. Pueden producirse algunas transferencias pero sólo en base a criterios arbitrarios y coyunturales (no relacionadas con criterios de equidad basados en la distribución del ingreso).

2. Criterio general para el cobro del servicio

Teniendo como objetivos la eficiencia y el autofinanciamiento simultáneamente, el sistema puede ser diseñado de dos maneras alternativas:

- Como un sistema de **precios uniformes**: en tal caso debería optarse por un esquema "a la RAMSEY", distinguiendo aquellos usuarios que son consumidores finales de los que son consumidores intermedios.
- Como un sistema de **precios no uniformes**: en tal caso es posible aplicar tarifas en dos o más partes, estableciendo cargos fijos y cargos por consumo.

El primer tipo de sistema tiene dos inconvenientes:

- Se produce una pérdida de eficiencia al "apartar" los precios a cobrar de los costos marginales de provisión (para poder cubrir costos fijos).
- Necesita información detallada acerca de las demandas de los usuarios⁵.

Estos problemas son superados por el segundo sistema. Por ello se sugiere un sistema de tarifa en dos partes de COASE, compuesta por cargo fijo (independiente del consumo) y cargo por consumo (o precio, o tarifa unitaria).

⁵ La cual no está disponible por no haber tenido implementado un sistema de medición que permita conocer las reacciones de los usuarios a los cambios en precios.

En base a este sistema se puede definir un "criterio general de tarificación", susceptible de adaptarse a los distintos tipos de usuarios que se presenten. Este principio tiende a responder a dos preguntas fundamentales:

a) **¿Cómo cobrar?**

- Los gastos fijos deben ser distribuidos entre los usuarios utilizando CARGOS FIJOS (cuotas-parte que no dependan del volumen entregado o consumido).
- Los gastos variables deben ser financiados en base a CARGOS VARIABLES en función de los volúmenes consumidos (tarifa por unidad).

b) **¿Cuánto cobrar?**

- El monto de los CARGOS FIJOS se determina dividiendo los costos fijos entre los usuarios (es decir, determinando las cuotas-parte correspondientes).
- El valor del CARGO POR CONSUMO debe ajustarse al costo marginal de proveer el servicio.

3. **Observaciones al criterio general definido**

- El criterio general definido merece observaciones muy importantes:
- En los costos deben incorporarse los de provisión y los de oportunidad.
- Dentro de los primeros pueden existir costos fijos (que no dependen del volumen de agua entregada) y costos variables (que sí dependen). Los segundos son típicamente costos variables, ya que se producen sólo cuando se entrega agua a un usuario y varían en función del volumen entregado.
- La determinación de los cargos fijos utiliza un criterio básicamente geográfico de asignación de gastos.

- Para determinarlos es necesario computar tanto los costos fijos que le son directamente asignables a la zona como la parte que "le toca" de los no asignables a ninguna zona. Además, dentro de los costos asignables a una zona, debe realizarse una nueva segmentación porque no todos ellos benefician a todos los usuarios de la zona por igual.
- Esto significa que, comparando usuarios pertenecientes a una misma zona es posible encontrar que pagan cargos fijos diferentes (por las diferencias que puedan existir en los costos fijos asignables).
- Una de las formas más directas y simples de introducir consideraciones de equidad distributiva en el sistema tarifario es diferenciar cargos fijos entre usuarios de un mismo grupo.
- La determinación de los cargos por consumo se basa fundamentalmente en la división de los usuarios en los tres grupos propuestos, ya que los criterios serán diferentes para cada uno.
- Su cálculo requiere de la medición de los volúmenes consumidos por usuario.
- El "costo marginal" que se computa incluye todas las erogaciones que deben incurrirse para colocar una unidad de agua en manos del usuario que corresponda, más el costo de oportunidad.
- De acuerdo a lo anterior, es posible que, habiendo zonificado a los usuarios y a los gastos, los costos marginales sean diferentes por zona, y por ello también lo sean las tarifas unitarias.

4. ¿Cumple este sistema con los objetivos que se persiguen?

El sistema de tarifa en dos partes de COASE permite alcanzar los objetivos planteados al comienzo, sin tener que sacrificar uno por otro.

- Eficiencia económica: induce a comportarse "eficientemente", ya que la tarifa por unidad es igual al costo marginal de provisión del servicio más el costo de oportunidad y el cargo fijo no distorsiona las decisiones de consumo.

- Autofinanciamiento: cumple con el objetivo de autofinanciamiento, porque todos los costos, fijos y variables, se cubren por completo. Los costos fijos se cubren con cargos fijos y los variables con tarifas por unidad.
- Equidad distributiva: permite efectuar redistribuciones de ingreso a través de la diferenciación de cargos fijos (ya que indica que las tarifas unitarias deben ajustarse a los costos marginales).

5. Estructura del cargo fijo

El cargo fijo permite trasladar al usuario los costos fijos, es decir, que no dependen del volumen de agua entregado y consumido por el usuario⁶. Su razonabilidad radica en que aunque uno o más usuarios no consuman agua en uno o más periodos, hay costos que igualmente deben incurrirse para mantener el sistema "en funcionamiento". Estos costos deben ser soportados por todos los usuarios, mientras permanezcan dentro del sistema.

Para evitar situaciones de inequidad, debe tenerse presente el principio básico: los usuarios deben soportar el costo que imponen al sistema. Esto significa que si existen costos (fijos) que pueden ser asignados directamente a algunos usuarios, no es correcto distribuirlos entre todos porque ello lleva a subsidios implícitos en el sistema. Por eso, es necesario segmentar y asignar los costos fijos, tarea que debe ser realizada en dos etapas:

- Asignación primaria o por zonas: Se asignan gastos a zonas identificadas como relevantes. Los que no puedan ser asignados específicamente quedarán en un rubro que, siguiendo la terminología presupuestaria vigente, puede denominarse "Administración Central", para su posterior distribución.
- Asignación secundaria o por grupos de usuarios: Si de los costos fijos que se han asignado a una zona determinada, corresponden sólo a

⁶ Para determinar el monto del cargo fijo no debe atenderse a los consumos. Es erróneo interpretar que un usuario que utiliza más agua debe pagar un cargo fijo mayor (pagará más en concepto de cargo por consumo)

algunos usuarios de la misma y no a otros, es necesario asignarlos en forma específica.

Para esta segunda etapa es necesario determinar claramente cuáles costos pueden ser identificados con grupos de usuarios⁷, obteniendo como "residuo" costos fijos que han podido ser asignados a la zona pero que no se identifican con ninguno de sus usuarios en particular.

Luego de las dos etapas descriptas, los costos fijos totales quedarán divididos de la siguiente forma:

- Un monto global sin asignar a ninguna zona, porque afectan a todas en general: quedará en el rubro ADMINISTRACION CENTRAL, y deberá ser distribuido entre todos los usuarios.
- Montos asignados a cada zona, que no pueden imputarse directamente a los grupos de usuarios que coexisten en ellas. En este caso debe también buscarse una forma de distribuirlos entre todos los usuarios de la misma.
- Montos asignados a grupos de usuarios dentro de las zonas, que serán distribuidos entre los miembros de esos grupos.

De lo anterior resulta claro que cada usuario debe pagar un cargo fijo que incorpore los siguientes conceptos:

- Una cuota-parte de los gastos fijos de Administración Central.
- Una cuota-parte de los gastos fijos de su zona que no han podido imputarse a ningún grupo (por ejemplo, gastos administrativos de la Subdelegación).
- Una cuota-parte de los gastos fijos que le han sido asignados específicamente a su grupo en su zona.

⁷ Es necesario destacar que estos "grupos" no guardan relación con los tres "tipos" de usuarios definidos antes. Aquí los grupos se forman en tanto puedan identificarse con porciones de gastos fijos, con lo cual en un grupo pueden aparecer usuarios de distinto tipo. Lomás probable es que estos grupos incorporen usuarios cercanos geográficamente.

6. Cargo por consumo

El cargo por consumo es la suma de los costos variables de provisión y los costos de oportunidad⁸. Para llegar a una fórmula operativa que permite su determinación en valores monetarios, es necesario medir ambos elementos:

$$CxC = cv + co \quad (1)$$

El componente cv representa a los recursos que se usan para la provisión, y cuyo uso varía en función de las cantidades entregadas. Una forma aproximada de medir su valor es utilizar para ello aquellos elementos contenidos en los presupuestos del DGI e Inspecciones de Cauce que puedan ser considerados como costos variables en función de los volúmenes entregados.

Los costos contables, debidamente racionalizados y actualizados, pueden ser útiles entonces para medir el cv. Tales costos variables pueden ser obtenidos por zona, y el valor de cv (uno para cada zona) se obtendrá entonces como:

$$cv = CVT / m^3 \quad (2)$$

donde CVT representa el total de costos variables presupuestados para la zona y m^3 es una estimación de los metros cúbicos a consumir en la misma.

El co (costo de oportunidad) es un elemento más complejo a los fines de su estimación numérica, ya que necesita de:

- Estimaciones acerca de la productividad del agua en las diversas actividades, para el caso en que el agua se utiliza como insumo productivo (sea para riego o para otros usos industriales).
- Estimaciones de valoración del agua (en términos monetarios) para los casos de consumidores finales.

⁸ A los fines del sistema de cobro, un costo se considera variable si varía al hacerlo el volumen de agua entregado.

Habiendo estimado estos valores, que pueden diferir según la zona, sería posible obtener la estimación de co en base a la siguiente expresión:

$$co = \sum \alpha_i \cdot E_i \quad (3)$$

donde:

- el subíndice i , indica la actividad (producción de hortalizas, producción de frutas, distintos tipos de agroindustria, generación de energía, etc);
- α es un coeficiente menor que uno que indica la participación de la actividad i en el consumo total de agua de la zona⁹.
- E es la estimación de la productividad del agua en la actividad i .

El co es un promedio ponderado de las estimaciones de productividad (las ponderaciones son cantidades de agua consumidas por cada actividad). La complejidad de su cálculo radica en la calidad y cantidad de información necesaria, como así también en la necesidad de su permanente actualización, ya que el cálculo del co debe actualizarse en forma periódica para captar los cambios en los elementos involucrados en su formulación¹⁰.

E. Una propuesta alternativa

Desde el punto de vista conceptual, el sistema de cobro propuesto es óptimo, sin embargo existen dos problemas para su implementación práctica:

- Existen dificultades prácticas para calcular co . Este no es que pueda solucionarse simplemente eliminando el componente co del cálculo del CxC , porque se estaría lesionando las virtudes del sistema en cuanto a promover la eficiente asignación del recurso: se estaría imponiendo al usuario un costo menor al que le genera al sistema, con lo cual sus

⁹ Así definido, la suma de todos los α debe ser uno. Estos valores de α pueden ser estimados en base a la experiencia pasada de consumo en cada actividad.

¹⁰ Así, puede ocurrir que con el paso del tiempo deban corregirse los valores de α_i o bien los E_i .

decisiones no serían coherentes con el funcionamiento eficiente del mercado ¹¹.

- El sistema de cobro ha sido diseñado pensando que cada usuario puede demandar tanta agua como desee en el momento en que lo desee. Significa que el sistema de cobro propuesto supone que no hay restricciones institucionales que lo impidan, como derechos de agua concedidos a determinados usuarios.

Existe una forma simple de solucionar ambos problemas al mismo tiempo: implementar un sistema de derechos de agua negociables. La idea sería permitir que los derechos de agua existentes se desvinculen de la tierra y puedan negociarse, formándose entonces un "mercado de derechos". La ventaja que éste presenta es que los usuarios concurren a competir por los derechos y quien está dispuesto a pagar más lo obtiene. De esa forma, el agua se dirige hacia aquellas actividades que tiene un mayor beneficio para la comunidad.

Un sistema de derechos negociables requiere algunas precisiones para su correcto funcionamiento:

- Debe resolverse la asignación inicial de los derechos, pues quien comience con los derechos en sus manos tiene una ventaja. Los titulares iniciales podrían ser quienes hoy tienen los derechos asignados, que gozarán entonces de la ventaja de poder negociarlos si lo desean.
- Es necesario que este "mercado" no funcione en forma permanente, sino sólo en determinados momentos del año. Así, en épocas de "corta" podrán transarse los derechos, pero con la anticipación necesaria deberá cerrarse el mercado para informar al DGI e IdeC quiénes tienen los derechos ese año.
- Quien tenga los derechos pagará cargo fijo y cargo por consumo (éste último incluyendo sólo costos contables variables). Quien no lo tenga pagará cargo fijo mientras permanezca en el sistema.

¹¹ En rigor, existiría un consumo superior al óptimo, debido a una reducción en lo que se cobra por unidad consumida.

F. Sistema de cobro para usos no consuntivos

Se consideran dentro de este grupo los usuarios que reciben agua y la devuelven al cauce en las mismas condiciones en que la recibieron. Si lo hiciesen en condiciones diferentes deben ser considerados en el grupo 3, como desagüe de efluentes, recibiendo por ello un tratamiento distinto. A los fines de establecer un sistema de cobro que tenga racionalidad económica, debe tenerse en cuenta esa diferencia, ya que será la que permita diseñarlo.

Los criterios básicos a utilizar son conceptualmente los mismos que se usaron para el diseño del sistema general de uso consuntivo, ya que también en este caso debe cobrarse al usuario los costos que impone al sistema.

Los usuarios de este segundo grupo deben participar en la financiación de los costos fijos (de Administración Central, de la zona y de las subzonas que pudiesen definirse) porque en parte son "responsables" de los mismos (tareas de fiscalización, de poder de policía, administrativas, contables, etc.).

La diferencia con los usuarios del grupo 1 está en los costos variables o costos marginales de la provisión: si bien los costos de conducir el recurso hídrico hasta la propiedad del usuarios existen y pueden ser medidos, el costo de oportunidad por el uso del recurso no es relevante, precisamente porque no hay consumo que prive a otras actividades de utilizar el agua.

G. Sistema de cobro para usuarios de aguas subterráneas

El usuario de agua subterránea debe pagar los costos que impone al sistema con su accionar. El mismo asume privadamente parte de los costos de obtener el agua o de operar el pozo (perforar, comprar la bomba, energía, de mantener el pozo en funcionamiento, etc). Estos son pagados por el usuario, sin necesidad que un organismo de control como el DGI lo obligue a hacerlo.

Sin embargo, quedan otros dos costos por remunerar:

- Costos en que debe incurrirse por el poder de policía que debe ejercerse para controlar condiciones de pozos existentes y detectar pozos clandestinos.
- Costos que el usuario impone al sistema en forma indirecta, representados por un perjuicio que causa al resto de los usuarios: cuando un usuario extrae una unidad de agua subterránea el nivel del acuífero baja y en el futuro será más costoso extraer. Ese aumento en el costo de extracción es "culpa" del usuario, y afecta al resto sin que éste pague por ello.

Estos dos costos, por sus características, no serán soportados por el usuario si no es obligado a hacerlo:

- En cuanto a los primeros, el cobro debe realizarse en forma obligatoria.
- En cuanto a los segundos, el organismo de control debe ser el encargado de hacerlos internalizar, estableciendo una tarifa y ocupándose de cobrarla.

El sistema tarifario propuesto es una tarifa "en dos partes":

a) Los costos administrativos y de poder de policía son costos fijos, en el sentido de que no dependen del volumen de agua extraída por los usuarios en su conjunto. Por lo tanto deben ser remunerados a través de un cargo fijo, ya que es un elemento que no distorsionará las decisiones de extracción¹².

b) Cuando se extrae una unidad más, se disminuye el nivel del acuífero subterráneo, con lo cual los costos futuros de extraer unidades adicionales aumentan. Si el usuario no tiene incentivo para compensar a la comunidad por ese costo adicional, aparece una divergencia entre costos privados y sociales que lleva a la sobreexplotación del recurso y a su más rápido agotamiento.

¹² El cargo fijo deberá pagarse aún cuando no se extraiga agua, ya que el poder de policía debe ejercerse siempre.

Para que esto no suceda, y se produzca una correcta asignación intertemporal del recurso, es necesario recurrir a algún tipo de mecanismo corrector. Tal mecanismo será la tarifa a cobrar por unidad bombeada (m^3).

Cuando un usuario extrae una cantidad de m^3 , provoca un aumento en los costos futuros para él y para los demás usuarios potenciales. En este sentido la cantidad de agua subterránea que extraiga tiene importancia, ya que si extrae más el perjuicio que causa (mayores costos de extracción) es mayor.

Dado que la cantidad de agua extraída tiene relación con la cantidad de energía consumida por el pozo, una forma de determinar el cobro es con referencia al gasto en energía (del pozo). La tarifa debe fijarse en base a:

$$CxC_{as} = \frac{a \cdot \sum x_j}{r \cdot d} \cdot GE$$

donde:

CxC_{as} : cargo periódico por consumo de usuarios de agua subterránea.

$\sum x_j$: total de agua que se estima extraen por los usuarios por período.

r : es la tasa social de descuento.

d : distancia (metros) existente entre la superficie del terreno y el acuífero.

a : variable que mide cuánto disminuye el nivel del acuífero cuando se extrae un m^3 adicional de agua.

GE : es el gasto en energía (del pozo) del usuario

La expresión anterior indica que cargo por consumo puede ser cobrado como un **porcentaje** de GE , lo que tiene considerables ventajas prácticas. Por ejemplo, si resulta que: $a \cdot \sum x_j / r \cdot d = 0,4$, el CxC_{as} debe ser igual al 40% del GE .

SECCION CONTABILIDAD

APLICACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS EN LA ENSEÑANZA DE LA CONTABILIDAD

Liliana Caso de Pala

Profesora a cargo Servicio de Apoyo Pedagógico

I - EDUCACION Y SOCIEDAD

Si debiéramos elegir una palabra para designar el mundo que vivimos, ésta sería:

"cambio".

Y con más precisión una frase: "vértigo del cambio". Cambian las tecnologías, los medios de comunicación, la actitud frente a la naturaleza y el medio ambiente, los medios de abordar la salud y la enfermedad, la manera de almacenar y relacionar los conocimientos, los sistemas de producción y comercialización.-

Si la universidad de ayer preparaba para actuar en una sociedad "hecha", que se suponía no debiera alterarse, la universidad de hoy debe preparar para una sociedad "cambiante" y de rápidas transformaciones culturales, económicas y sociales.-

Si ayer se consideraba que la educación era un proceso que concluía en un determinado período de la vida, hoy, en razón de ese ritmo acelerado de avance de la ciencia, la tecnología y el incesante aumento de conocimiento, el proceso educativo no puede concluir en cierto estadio de la vida del hombre, sino que debe realizarse a lo largo de todo su devenir. Hoy, nuestros colegas de Europa, no pueden ser docentes universitarios si no acreditan una formación de post-grado especializada.

El principio tradicional de la educación "aprender hoy para actuar mañana" ya no tiene vigencia y es remplazado por el "aprender para aprender". Es decir: aprender hoy para estar en condiciones de aprender siempre.

No solo se produce, una eclosión de conocimientos y avances científicos, sino que es asombrosa la "*la rapidez*" con que se transmiten. Los cambios son rápidos y la comunicación de los cambios es rápida.

Vemos, en los últimos tiempos, una exuberancia de bibliografía especializada y hoy citar un libro de 1986, es arriesgado, por cuanto puede estar perimido.

Mucha de la información transmitida detalladamente por muchos docentes está también, perimida y superada.

La informática comunica mayor cantidad de conocimientos en un día de los que un profesional podría transmitir en un año.

Los progresos de la informática aplicada a la educación son cada día más significativos.

Aún en los países no desarrollados se calcula que en 5 años las escuelas privadas estarán en condiciones de ofrecer una computadora para cada uno de sus alumnos.

Por lo tanto, la posesión del conocimiento total de la ciencia, que en otras épocas era patrimonio de un omnisapiente, hoy es un sueño imposible.

Es imposible para un docente por más actualizado que esté, conocer toda "SU" ciencia. Nuestros conocimientos se suceden irremediabilmente cada día.-

II - MARCO TEORICO ADOPTADO

Frente a esta realidad, el docente informador que evalúa luego la reproducción de conceptos, no es vigente en este mundo actual.

Qué hacer entonces como docentes ?

Cambiar también nosotros:

- Reemplazar en nosotros al profesor informador por el docente orientador y guía de valores éticos, sociales, etc. además de los intelectuales.
- Reemplazar esas exigencias de reproducción memorística (en la que fuimos educados nosotros) por el trabajo en conjunto, en donde "construimos saberes" junto al alumno.-
- Reemplazar todo ese caudal de información que llevamos a la clase y que "nosotros" creemos que al alumno le sirven por diferentes propuestas de trabajo compartido y significativo para el aprendiz.
- Ceder el rol de actor al alumno.
- Ampliar la exclusiva formación intelectual por una formación de la persona total.
- El progreso no está en el conocimiento sino en "desmenuzar las habilidades" dice Urra Zalazar.

Hablando de la formación de la persona total nos remitimos a la UNESCO cuando nos propone tres áreas de formación de esa persona que la educación debe lograr:

- **Aprender a aprender:** búsqueda de los métodos de adquisición del saber.

Habilidades, herramientas para adquirir conocimientos.

- **Aprender a hacer:** logro de habilidades, hábitos necesarios para el dominio de la realidad.
- **Aprender a ser:** afianzamiento de actitudes afectivas, sociales, morales, estéticas, que complementen su personalidad. Habilidades para el actuar "con" y "para" los otros (actitudes).

El " **aprender a aprender**" es la actividad autoestructurante cognitiva interna en la que aparece la memoria como construcción.

El alumno, al ser artífice del proceso de aprendizaje, construye, enriquece, modifica, diversifica y coordina sus esquemas. De él depende en definitiva la construcción del conocimiento.

"**Aprender a aprender**" no es una realización individual. La actividad cognitiva del alumno se inscribe en un marco de interactividad en el que actúan: alumno- docente y alumno- alumno.

Cómo aprender a aprender"?

- Estableciendo contacto por sí mismo con cosas e ideas.
- Comprendiendo por sí mismo fenómenos y textos.
- Planeando por sí mismo acciones y soluciones a problemas.
- Ejercitando actividades por sí mismo.
- Manejando información mentalmente.
- Manteniendo la motivación para la actividad y el aprendizaje.

Cómo se aprende ? :

El "aprender a aprender" nos lleva indefectiblemente a pensar un poco más en el cómo se aprende: cómo se llega al conocimiento.

Piaget nos dirá que el conocimiento no es absorbido pasivamente del ambiente, no es procreado en la mente del niño cuando él madura sino que:

"Es construido por el alumno a través de la interacción de sus estructuras mentales con el ambiente".

Sus seguidores completaron esta idea y nos dicen que el aprendizaje: "es un proceso activo a través del cual el alumno asimila los datos de la realidad, ajusta sus propios esquemas de pensar, sentir y actuar y construye una nueva forma de relacionarse con la realidad, un nuevo esquema de acción, que permite operar produciendo transformaciones en ella."

Cuándo el aprendizaje tiene sentido ?

En la anterior definición se nota aún más ese puente entre lo interior y lo exterior. Podemos decir con Wygotsky que el aprendizaje no se produce sino construyendo un puente de sentido.

Esto es:

- dar sentido a lo que hacemos.
- incorporar mi sentido al sentido de la cultura y el mundo.
- comprender el sin sentido de ciertas propuestas educativas, políticas y culturales.
- Impregnar de sentido las diversas prácticas y la vida cotidiana (Prieto Castillo).
- Y otros.

Cuando algunos de estos sentidos faltan, el trabajo educativo pierde sentido, es decir no significa nada para quien lo hace.-

En una educación con sentido, todos y cada uno de los conceptos, proyectos, etc., significan algo para su vida.-

Cómo se construyen aprendizajes significativos ?

En el marco de la teoría de Ausubel la adquisición y retención de un cuerpo de conocimientos implica la adquisición y retención de un cuerpo de significados que son producto del aprendizaje significativo. Sin embargo, a la inversa, el aprendizaje significativo, comprende la adquisición de nuevos significados.

Es decir, el surgimiento de nuevos significados en el alumno, refleja la consumación de un proceso de aprendizaje significativo.

La esencia de este proceso radica en que ideas, expresadas simbólicamente, son relacionadas de modo substancial (no literal) con lo que el alumno ya sabe.

Recapitulando, podemos decir que el aprendizaje es significativo cuando el nuevo contenido es asimilado a la estructura cognitiva del aprendiz estableciendo relaciones con sus conocimientos previos.

No hay aprendizaje significativo sin actividad interna, pero tampoco la hay sin el ejercicio de la memoria; no la memoria como recuerdo de lo aprendido, sino la memoria como base a partir de la cual se abordan nuevos aprendizajes: memoria constructivista.

Es el alumno el que debe otorgar significado a los conceptos, a las explicaciones de un fenómeno físico o social, a un procedimiento, a una norma de comportamiento.

Cuando no atribuye significado a los contenidos, cuando no logra integrarlos a su estructura cognitiva es cuando aprende de manera memorística y repite mecánicamente. Por lo tanto no aprende.

El aprendizaje activo, que compromete al alumno en un proceso de construcción del conocimiento, es el que produce resultados más duraderos.

Cuándo construimos significados ?

Cuándo los construye el alumno ?

La significación del aprendizaje no es cuestión de todo o nada en un momento determinado.

Los aprendizajes significativos se construyen en un proceso, es decir, gradualmente, en un camino de profundización y ampliación.

"Existe un camino hacia la construcción significativa". Un camino plagado de relaciones substantivas, no arbitrarias. Cuanto más fuerza y riqueza tienen esas relaciones construiremos significados más ricos".

Se construyen significados cuando el alumno quiere y siente la necesidad de aprender y que los contenidos posean potencial significativo.

Cuándo los contenidos podrán ser potencialmente significativos? siempre y cuando tengan algún grado de vinculación con la problemática real que vive el alumno en su vida cotidiana.

Es decir, es necesario de parte del alumno motivación, actitud favorable para aprender, intencionalidad. De parte de los contenidos se requiere una significatividad doble:

- **lógica:** en cuanto a que el alumno perciba los datos de un modo integrado, en cuanto pueda captar los criterios de organización y relaciones recíprocas entre ellos, en cuanto pueda discriminar los nuevos contenidos de los que ya poseía y pueda relacionarlos con ellos. En cuanto su estructura interna sea clara, coherente y con significado en sí mismo.
- **psicológica:** en cuanto logren interesarlo y comprometerlo afectivamente en un esfuerzo activo de procesamiento de la información. En cuanto sea posible de ser asimilado. Esto en relación con sus capacidades intelectuales y los conocimientos previos que maneja.

Cuáles son las ideas previas ?

A lo largo de la vida los sujetos interiorizan su experiencia construyendo significados personales: representaciones o ideas

(acertadas o erróneas) que le permiten darse ciertas explicaciones acerca del mundo.

De esto se desprende que el alumno que recibimos en cualquier disciplina, no es una tabla rasa, sino que llega a la situación de aprendizaje portando un conjunto de conocimientos previos adquiridos por medio de múltiples interacciones con el mundo social: en la familia, en los clubes, en otro nivel escolar, por los medios de comunicación.

Hablar de ideas previas nos lleva a salirnos del campo de los contenidos programáticos para adentrarnos en las concepciones intuitivas o pre-concepciones que los alumnos tienen acerca de esos contenidos y que deben tenerse en cuenta si se quiere evitar que interfieran en la captación de los núcleos conceptuales básicos de una disciplina.

Cómo son las ideas previas ?

- **Son espontáneas:** se forman, generalmente, sin que medie una instrucción dirigida a tal fin, como una "ciencia intuitiva".
- **Permiten tener cierto grado de certeza:** en la predicción de la vida cotidiana. Es por ello, que pueden ser difíciles de erradicar o modificar aunque muchas veces sean científicamente incorrectas.

De hecho el alumno adquiere también muchas ideas correctas, pero gran parte de ellas suelen tener un grado limitado de abstracción, restringidas a lo observable y a muy larga distancia de los conceptos elaborados por la ciencia y que son precisamente objetivos de la enseñanza.

- **Son construcciones personales**
 - **Suelen ser implícitas:** a veces ni él mismo es consciente de que la tiene. Muchas veces el docente se encuentra con que un alumno puede anticipar

correctamente un suceso, aunque no pueda precisar por qué ocurre.

- **Pueden llegar a ser incoherentes o contradictorias entre sí**
- **Están jerarquizadas y organizadas:** aunque no hayan sido elaboradas concientemente.
- **Tienen resistencia a ser modificadas:** quizás porque al sujeto le han sido útiles para predecir y controlar fenómenos y situaciones cotidianas. Se han comprobado casos de adultos universitarios que mantienen errores conceptuales, aún dentro de su propia disciplina estudio.

Esto nos lleva a un replanteo del lugar del error en la clase durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Generalmente, el docente, en el caso de detectar un error interviene señalando las diferencias y equívocos y transmitiéndole los conceptos correctos. Sin embargo, esto no basta para lograr el cambio conceptual que buscamos, se debe partir de ellos y trabajar para provocar dicho cambio.

Para concluir con el proceso de aprendizaje diremos que:

El sujeto no afronta el objeto de conocimiento de modo ingenuo sino que intenta aplicarle los esquemas que posee, es decir, trata de conectar ese objeto con sus posibilidades de comprensión y acción. Si el objeto es nuevo y los esquemas que el sujeto tiene no son apropiados para abordarlo, aparecerán resistencias, contradicciones, lagunas.

En síntesis: provocará un desequilibrio en el sujeto debido al cual, sentirá la necesidad de revisar sus esquemas y modificarlos para superar dichas contradicciones o conflictos.

Esto supone un proceso continuo de elaboración, revisión y coordinación constante de los esquemas, en función de los requerimientos de lo real. Proceso de aprendizaje que no es lineal, que está sometido a

avances y retrocesos, que llevan tiempo, ya que supone considerar distintos aspectos de la realidad, formular hipótesis, confrontarlas encontrar caminos alternativos, equivocarse y volver a empezar.-

Desde esta concepción del cómo se aprende, nos planteamos ahora:

Cómo se enseña?

La función de la enseñanza como proceso orientado al desarrollo de la inteligencia y de las posibilidades de creación del alumno, será la de favorecer la actividad psíquica interna que le permita incorporar a su propia estructura los nuevos conocimientos.

Por tanto los contenidos de la enseñanza no pueden ser considerados como productos determinados sino como problemas a resolver.

Si bien es cierto que el alumno construye su conocimiento, es el docente quien posibilita que la actividades que estimula y propone conlleven a esa construcción.

La enseñanza que estimula y respeta el proceso de construcción de los conocimientos es aquella que enfrenta al alumno con situaciones problemáticas, en tanto a partir de ellas puede desarrollar sus propias posibilidades.

La incertidumbre, la duda generan una tensión positiva que impulsa al alumno a la búsqueda de soluciones.

En este proceso trabaja con los datos de la realidad, realiza inferencias, saca conclusiones, aprende los procedimientos de la investigación, a asumir riesgos, a cooperar con otros en la búsqueda de soluciones, logra autoconfianza y capacidad de autocrítica.

En todo esto está el docente como mediador. Aquí juega un papel destacado el tratamiento que haga el docente de los materiales de aprendizaje que utilizará el alumno. Un buen material de aprendizaje, organizado según criterios lógicos y psicológicos favorece, en gran

medida, el proceder activo del alumno que debe investigar, elaborar hipótesis, decodificar y encodificar la información, descubrir, diseñar, clasificar, valorar, resolver problemáticas, comprender, evaluar y evaluarse.

Para un aprendizaje eficaz, junto a la producción de textos adecuados, es función también del docente crear un ambiente pedagógico en el cual se fomenten la creatividad individual y grupal, la libertad necesaria como para que el estudiante pueda incorporar su propio ser, su propia historia, su propia experiencia al proceso.

Este será el docente capaz de generar buenos aprendizajes.

Dice Prieto: "Se aprende de un educador capaz de establecer relaciones empáticas con sus interlocutores. La empatía significa una comprensión mutua, una comunicación constante, un ponerse en el lugar del otro para ayudarlo en su tarea de construir su ser en el aprendizaje".

La perspectiva constructivista aporta nuevos elementos a la práctica pedagógica, pero también incorpora otros que los docentes aplicamos desde hace mucho tiempo.

Veamos algunas de las actividades que debe realizar un profesor moderno:

- Conocer los intereses y motivaciones de sus alumnos como sus posibilidades de aprendizaje al prever las experiencias educativas.
- Diagnosticar los conocimientos previos del estudiante a fin de asegurar en la planificación de la asignatura la continuidad y coherencia del proceso de aprendizaje.
- Respetar el nivel de desarrollo operatorio del alumno al programar las actividades de aprendizaje y graduar los contenidos a sus posibilidades de adquisición y reelaboración del conocimiento.

- Prever estrategias de enseñanza que favorezcan la generación de los procesos de pensamiento, de motivación y de compromiso con la tarea de aprendizaje que posibilitan la construcción del conocimiento.
- Seleccionar contenidos pertinentes, actualizados, relevantes, funcionales y transferibles a situaciones concretas.
- Secuenciar, organizar y presentar los contenidos de su asignatura de modo tal, que resulten integrados en sí mismo y significativos, lógica y psicológicamente, para el alumno.
- Vincular el contenido de su asignatura o área con la realidad, desde casos o problemas concretos a resolver por el alumno, como proyectos personales y grupales de acción y reflexión continua.
- Convenir con su equipo de área estrategias de abordaje comunes entre las asignaturas que aseguren el tratamiento integrado de los conocimientos específicos de ese ámbito del saber.
- Preparar materiales de aprendizaje que estimulen los procesos de producción del conocimiento (guías, fichas, organizadores avanzados, material de documentación y experimentación, etc.)
- Prever actividades de aprendizaje que aseguren todas las etapas del proceso, atención selectiva (selección de la nueva información) adquisición y retención (almacenamiento duradero) y recuperación y transferencia (empleo de la información en nuevas situaciones).
- Asumir la coordinación del grupo de clase en todos los procesos que se generan a partir de la tarea y de las interacciones del grupo mismo, en un clima afectivo, cordial y respetuoso.
- Utilizar el error como posibilidad concreta de reflexión y retroalimentación en el proceso de aprendizaje.

- Ponerse al servicio del alumno para la resolución de sus inquietudes y necesidades desde actitudes orientadoras.
- Concebir la evaluación como un componente permanente y simultáneo del proceso de aprendizaje, que posibilita tanto la regulación de la intervención docente y la continua reorganización del proceso educativo, como el esclarecimiento, la reelaboración continua del conocimiento y la orientación del alumno y su familia respecto de su desenvolvimiento universitario.

III - PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

Se trata de la aplicación de nuevas estrategias al desarrollo de la disciplina Contabilidad III (Superior y Análisis de Estados Contables).

Esto comienza con la presentación de un proyecto de "Perfeccionamiento Docente en ejercicio" a las autoridades de la Facultad, en donde mi función, entre otras, es el asesoramiento pedagógico.

Aprobado el mismo, seleccionamos una disciplina para realizar la experiencia. De este modo, me veo incluida en las reuniones semanales de cátedra en donde habitualmente, se comentan situaciones relacionadas con el desarrollo de las clases y desde ese momento cuento con un espacio para "lo pedagógico".

Junto a una muy buena disposición de los docentes y en especial del titular de la cátedra van apareciendo "limitaciones" que serán decisivas en la elección de la metodología adecuada. Por ejemplo:

- Se cuenta con un grupo de alrededor de 300 alumnos, que reduce las posibilidades de aplicación de estrategias más personalizadas.

- Los docentes, de formación eminentemente técnica, no se atreven a implementar dinámicas grupales.
- No disponen de tiempos ni financiamientos "extras" para realizar otro tipo de actividad.
- El desarrollo de las clases es prácticamente expositivo y cuando los profesores realizan preguntas, o intentan un diálogo no encuentran respuesta del alumnado.
- La bibliografía utilizada por los alumnos es escasa y las carpetas de apuntes se transmiten de una generación a otra.
- El poco tiempo para generar aprendizajes eficaces. El sistema establece un cuatrimestre para su desarrollo.
- También es escaso el tiempo que media entre la terminación de clases y las mesas examinadoras. Los alumnos no realizan un verdadero estudio hasta fechas muy cercanas a las de evaluación.
- El rendimiento en los exámenes y las notas obtenidas no alcanzan el nivel deseado por los docentes.
- La evaluación es exclusivamente de resultados y los alumnos manifiestan la inadecuación entre el nivel de exigencia de los exámenes parciales con el de los exámenes finales.
- Los alumnos expresan su disconformidad por el poco tiempo con que cuentan para rastrear o consultar bibliografía.

IV - MODELO DIDACTICO ELEGIDO Y PREPARACION DE LA EXPERIENCIA

Después de haber analizado diversas propuestas, se adopta un sistema de estudio dirigido u orientado, con instancias presenciales y no presenciales, con el apoyo de guías de aprendizaje alternativo; con la implementación de actividades significativas para construir aprendizajes a través de dinámicas grupales y estudio independiente.

En reuniones de cátedra se desarrollan las siguientes actividades:

1. Lectura y comentarios de material bibliográfico sobre la metodología a implementar.

Se aclara que todos los docentes reciben mensualmente un pequeño documento de Apoyo Pedagógico y durante esta experiencia (año 1992-1993) se publican, especialmente, notas referidas a educación a distancia, aprendizajes constructivos, dinámicas grupales, etc.

2. Análisis de la fundamentación pedagógica y posibilidades de aplicación concreta en grandes grupos de alumnos.

Finalmente los docentes toman la decisión de implementar cambios en algunos temas o unidades durante el desarrollo del segundo cuatrimestre de 1993.

Se comienza el tratamiento detallado de todos los aspectos organizativos y pedagógicos específicos que hacen al proceso enseñanza-aprendizaje desde una conceptualización constructivista. Paralelamente se va realizando la transferencia al tema que se preparará y a la guía que será elaborada. Los temas tratados fueron:

A. Objetivos de programa y de unidad (generales y específicos): se analiza la importancia de su conocimiento para los alumnos y docentes, tanto en la orientación del proceso enseñanza-aprendizaje como en la evaluación del mismo.

Se conviene que será escrito y analizado en la pizarra al iniciar la unidad y también se le dará un lugar destacado en la guía.

B. Organización general de la cátedra: Se conformarán clases teóricas para lo cual los alumnos se dividirán en comisiones de no más de 50 alumnos. Para los trabajos grupales en cada comisión se formarán 5 grupos de 10 alumnos cada uno; a cargo de un Jefe de Trabajos Prácticos.

No habrá separación entre clases teóricas y prácticas. Estas últimas se insertará en la teoría, cuando corresponda.

C. Recursos humanos:

2 profesores titulares
2 profesores adjuntos
4 Jefes de Trabajos Prácticos
Asesor Pedagógico

D. Modalidad de enseñanza:

Clases teóricas de presentación del tema.

Estudio independiente (con amplia disponibilidad de horas de consulta).

Trabajos grupales.

Trabajos en comisión.

Cada una de estas estrategias cumple en el proyecto una función diferente, a saber:

1. Clases teóricas de presentación de la unidad:

A través de ellas el docente brinda al alumno un organizador anticipante de los contenidos de la unidad que deberá guiarlo durante todo su desarrollo.

Esta clase consiste en presentar los objetivos del tema y en armar el diagrama de conceptos que la integran, mostrando su jerarquía y relaciones. Esto permitiría entrar al análisis puntual de cada tema sin perder de vista la estructura conceptual de la que se parte, evitando así la fragmentación de los conocimientos.

Su principal función es la de establecer un puente entre lo que el alumno ya conoce (ideas previas) y lo que necesita conocer, antes de aprender nuevos contenidos. No consiste en un sumario o visión general, como los que se presentan en los libros, ya que estos suelen proponerse en el mismo nivel de abstracción, generalización e inclusión que el material de aprendizaje subsiguiente.

Identificar los conceptos básicos en una disciplina dada es una tarea ardua pero relevante y esencial para organizar "organizadores avanzados o anticipantes" y poder preparar la evaluación en consecuencia.

Las estructuras de estos organizadores deben tener en cuenta tanto el nivel de desarrollo de la estructura cognitiva del aprendiz como el grado de conocimiento que tiene de la asignatura (o tema) y lo que se desea enseñar.

2. Estudio independiente:

A través de él, el alumno va construyendo por sí mismo el aprendizaje sobre el tema, leyendo la bibliografía indicada en la guías de aprendizaje y realizando las distintas actividades que allí se proponen. Estas últimas serán muy simples y de fácil aplicación, teniendo en cuenta que alumnos y docentes realizan por primera vez una experiencia con esta metodología.

Las estrategias implementadas serán por ejemplo: responder a cuestionarios orientadores de lectura, elaborar sinópticos, esquemas, gráficos, cuadros comparativos, extraer definiciones, ideas principales, confección de ejercicios prácticos de aplicación de la técnica contable tratada, etc.

3. Trabajo grupal y en comisión:

En esta instancia, alumnos y docentes comentan los resultados del trabajo con las guías, resuelven dudas y profundizan conceptos. Aquí el docente actúa verdaderamente como guía del proceso de aprendizaje de sus alumnos, puesto que no da clases sino que orienta, estimula y ayuda aclarando los aspectos no comprendidos y/o proponiendo nuevas actividades.

E. Funciones de la evaluación :

Consideramos que la evaluación en este proyecto deberá suministrar información útil para la toma de decisiones en diferentes niveles. Por un lado, nos permitirá decidir acerca de la promoción de los alumnos. Por otro, nos servirá para determinar la pertinencia y eficacia de la organización realizada en cuanto a:

- Los objetivos propuestos.
- Los contenidos y su nivel.
- Las actividades seleccionadas

Se conviene en que el sistema de evaluación deberá :

- Ser ampliamente comprensivo como para tener en cuenta todos los factores que en este programa influyen para el logro de los objetivos propuestos.
- Discriminar una amplia gama de aspectos que puedan ser sometidos a algún tipo de evaluación.
- Demostrar la validez de la información que suministre.
- Garantizar la objetividad de los juicios de valor que se emitan.
- Poseer normas de referencias conocidas por todos los interesados y aplicadas según criterios convenidos en común.
- Constituirse en un medio útil para confirmar o rectificar a tiempo lo que se va haciendo.

→Permitir evaluar la participación del alumno en el transcurso de todo el cuatrimestre (evaluación continua de proceso) a través de:

- Los conocimientos previos (diagnóstico inicial).
- La participación o integración en las tareas grupales.
- El cumplimiento de las tareas asignadas.

Los instrumentos utilizados serán:

- Evaluación parcial y final.
- Escala de calificación de tipo descriptivo.
- Registro de trabajos prácticos.

Con el resultado de la escala de calificación y del registro de trabajos prácticos, el alumno, puede totalizar un 30% del puntaje del 1º parcial. Es decir, la nota del parcial resultará del promedio ente los conocimientos adquiridos, la participación en tareas grupales y el cumplimiento de los trabajos prácticos asignados.

F. Guías de aprendizaje

Las guías de aprendizaje cumplen la función de orientar el estudio del alumno en forma constructiva y se invirtió en esta tarea mucho tiempo y esfuerzo.

Se elaboraron 5 guías cuyo contenido se estructuró del siguiente modo:

1. Objetivos de la unidad: Expresados en forma clara y coherente. Se trató especialmente de mostrar la funcionalidad y utilidad del dominio de estas habilidades y contenidos, para la actividad profesional.

2. Bibliografía: Se seleccionaron con suma dedicación textos para su estudio (léase investigación, comprensión, comparación) que fueran

los más adecuados en cuanto a significatividad lógica y psicológica se refiere.

3. Lectura motivadora: En cada guía aparecen transcripciones textuales de los libros y autores recomendados más una lectura inicial que actúa como despertador de intereses y estimula al comentario grupal sobre el tema (Esta lectura se realiza en la clase de presentación de unidad)

Por ejemplo: En la Guía que trata el tema "Valor Patrimonial Proporcional" la actividad introductoria fue la lectura de un artículo de la revista Noticias que expone una denuncia a una empresa muy conocida en el medio que utiliza el criterio de costo histórico en lugar de lo exigido por la comisión Nacional de Valores que es el criterio de valor patrimonial proporcional para la valuación del capital.

De este modo los alumnos, pueden desde el comienzo de la unidad, advertir la conexión entre los temas de estudio y la realidad actual.

4. Índice de actividades:

Aquí se presenta el itinerario a seguir, a modo de colaborar en el proceso de aprendizaje.

Por ejemplo: se le aconseja realizar una primera lectura global del texto y luego otra lectura más pausada y comprensiva.

También se le proponen posibles pasos a seguir frente a un obstáculo en la comprensión de la lectura de textos o en la resolución de los trabajos prácticos; como puede ser la asistencia a horas de consulta, a las cuales habitualmente se muestran muy reacios.

5. Cronograma de actividades y horas de consulta.

6. Documentos de apoyo sobre técnicas de estudio.

7. Propuesta de actividades:

A efectos de orientar al alumno en la construcción de sus aprendizajes, se incorporan actividades especiales en donde ellos deben

comparar opinión de autores, extraer ideas principales, elaborar definiciones, responder un cuestionario orientador de lectura, emitir una opinión por escrito, confeccionar un sinóptico o un diagrama.

También se anexa un ejercicio práctico que sirve para ayudarlo en la transferencia de sus conceptos teóricos y advertir la técnica de ese procedimiento específico. A continuación se agregan la guías de trabajos prácticos para resolver por los alumnos en forma independiente o en grupo de pares.

V - EJECUCION DEL PROGRAMA

La aplicación se realizó en el transcurso del segundo cuatrimestre de 1993 y salvo algunas excepciones se respetó lo pautado.

Con respecto a la modalidad de enseñanza:

1. Clases teóricas de presentación de unidad

Fueron desarrolladas por los docentes titulares y adjuntos de la cátedra.

En ellas se mostraron las redes conceptuales de la unidad, se explicaron generalidades sobre su aplicación, los alumnos leyeron artículos de revistas o periódicos y los comentaron.

Tanto en las clases teóricas como en las prácticas los docentes estimularon a los alumnos para dialogar ya sea en relación docente-alumno o alumno-alumno; no consiguiéndolo plenamente. Existiría como una especie de costumbre a mantenerse pasivos.

En algunas clases se implementaron dinámicas de grupos en donde se pudo advertir la falta de dominio, tanto de alumnos como de docentes, en su aplicación.

2. Estudio independiente y trabajo en comisión

Los alumnos realizaron las lecturas solicitadas y presentaron los trabajos en la fecha convenida.

Las horas de consulta no fueron muy utilizadas y fue escaso el número de alumno que concurrió a ellas.

Con los trabajos, producto de su estudio independiente, se realizaba una puesta en común y los docentes orientaban para la corrección de errores o advertían dificultades en la aplicación del procedimiento técnico.

Los prácticos de aplicación de procedimientos técnicos se realizaron según lo propuesto:

- 1.- Clase en comisión de resolución de un práctico modelo.
- 2.- Elaboración individual o grupal de prácticos que contemplan diversas posibilidades de aplicación.
- 3.- Puesta en común y revisión de los prácticos resueltos.

Este último aspecto resultó muy positivo por cuanto permitió al los docentes realizar un monitoreo de la información asimilada y a los alumnos una autoevaluación.

VI - RESULTADOS OBTENIDOS

Haciendo una comparación de resultados de exámenes de evaluaciones finales pudimos comprobar que si bien el número de desaprobados no había variado fundamentalmente, el promedio de notas se había elevado notablemente de 6,60 en el primer cuatrimestre a 7,40 en el segundo cuatrimestre. (Ver gráfico).

Se administró a los alumnos una encuesta de evaluación del método. Sus respuestas fueron positivas en relación a los aspectos relacionados con el desarrollo de temas, secuenciación de los mismos, desarrollo de las clases y relación del contenido tratado en clase con el exigido en los exámenes. (Ver gráfico).

Con respecto a la consulta de *bibliografía* obligatoria el 40% opina que es muy buena y el 60% restante se inclinan por la opinión de que algunos textos eran muy difíciles y que la lectura de dos o tres textos sobre el mismo tema era innecesaria.

En cuanto a las *Guías de Estudio* el 70% opina que son "muy buenas" o "excelentes". Es de destacar que en el apartado para justificar su respuesta fue muy notable el valor de las guías para "llevar la materia al día".

De las actividades desarrolladas con *estudio independiente* el 63% opinó que le resultó "muy bueno" y le sirvió de "incentivo para estudiar y no perder tiempo escuchando clases expositivas.

De las *dinámicas grupales*, si bien no se aplicaron en todas las comisiones, el 40% las clasifica de "muy buenas", el 10% opina que se "pierde tiempo" y el resto no contesta.

En cuanto a la consulta sobre *inquietudes despertadas* el 90% opina que "muchas inquietudes positivas", y nadie opina que "ninguna inquietud positiva".

Respecto a otras propuestas o sugerencias: solicitan más trabajos prácticos y más y mejor aplicación de trabajos grupales.

En síntesis: los alumnos opinan que el método es bueno y se puede mejorar. Las dificultades de aplicación no tendrían como causales a los alumnos sino a la falta de formación pedagógica de nuestros profesores-profesionales.

ENCUESTA REALIZADA A LOS ALUMNOS DE CONTABILIDAD EN 1993

Enfoques y aspectos contemplados en el gráfico:

1. Le pareció adecuado el enfoque pedagógico de la materia?
2. Le pareció adecuado el enfoque secuencial de los temas?
3. Desarrollo de las clases

Con relación a los temas explicados durante este periodo, indique si las clases:

- Se sujetaron al contenido específico del programa
- Se apartaron ocasionalmente de dicho contenido
- Se apartaron con mucha frecuencia del contenido

4. Aplicación de las guías y actividades

Con relación a los trabajos desarrollados, indique si ha podido comprenderlos de manera:

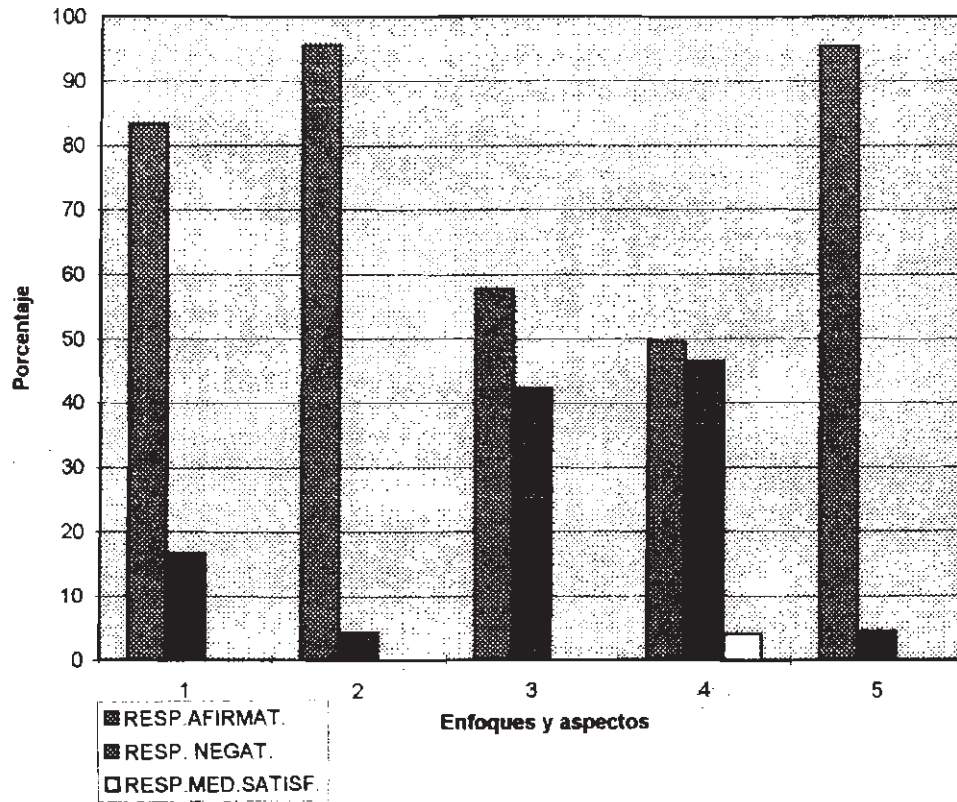
- Muy satisfactoria
- Medianamente satisfactoria
- Poco satisfactoria

5. Cree que se cumplieron los objetivos de las unidades desarrolladas con el método de estudio dirigido?

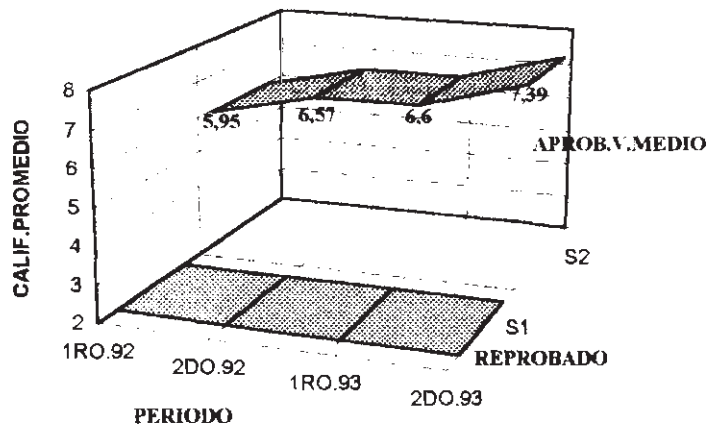
*SI

*NO

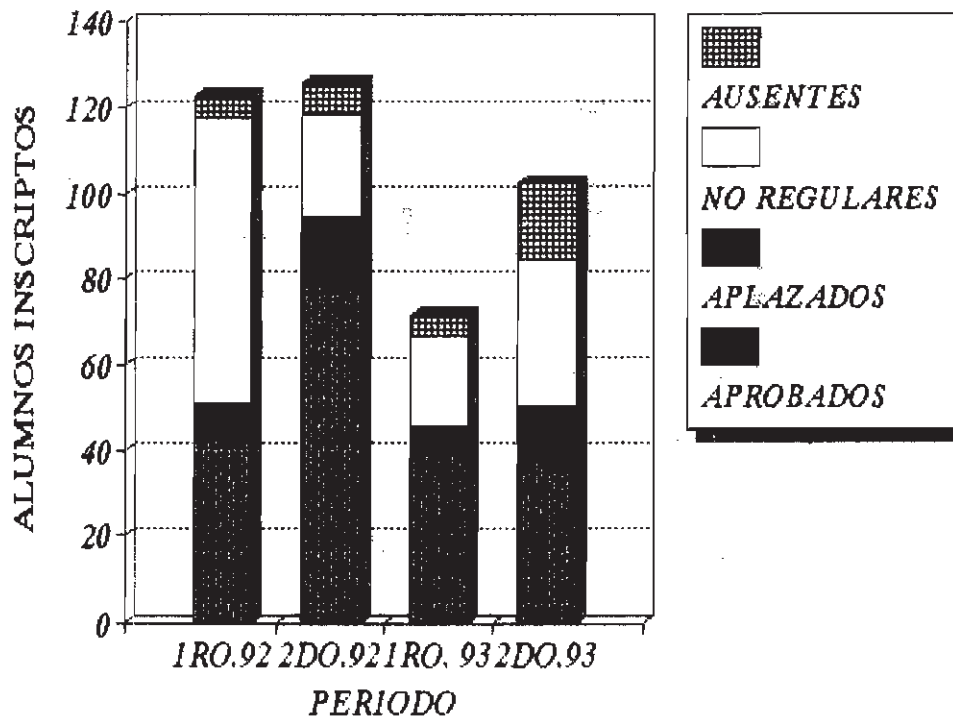
ORGANIZACION DE CONTENIDOS
Enfoque y Aspectos Encuestados



CALIFICACIONES PROMEDIO
EXAMENES FINALES



EXAMENES FINALES RESULTADOS



SECCION DERECHO

NUEVAS TENDENCIAS EN TORNO AL CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS

Aída Kemelmajer de Carlucci
Prof. Titular de Introducción al D. Privado

I. ALGUNOS PRECEDENTES QUE JUSTIFICAN LA ELECCION DEL TEMA

1. En el año 1984 debí pronunciarme, como integrante de la sala I de la Suprema Corte de Mendoza, sobre el debatido tema relativo al valor de los reintegros de las cuotas integradas por un socio que ha sido regularmente excluido de la cooperativa.

En ese precedente, en minoría, sostuve la aplicación literal del art. 36 de la ley 20.337 que dispone: *En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiera soportar.* Consecuentemente, dije, el socio excluido no tiene derecho al reembolso de las cuotas sociales revaluadas, sino sólo a su valor nominal¹.

Fundé mi voto en:

¹ CSJ Mza sala I, 15/11/1984, Jalif. E.C. c/Cooperativa las Pircas Ltda, RDCO año 18, 1984, pág. 245 y ss, con nota adversa para la solución mayoritaria de CRACOGNA, Dante. Singular fallo acerca del capital de las cooperativas. La sentencia, en cambio, recibió la adhesión de BERTOSSI, Roberto, Cooperativas. Capital. Reembolso de aportes. Depreciación monetaria, en Foro de Córdoba, año IV, n° 16, 1993, pág. 47.

a) Las palabras de la ley, que expresamente mandan restituir a valor nominal².

b) El espíritu de la ley, pues la solución está conectada a los caracteres esenciales del sistema; acceder al reajuste implica asumir el riesgo de la eliminación de las reservas acumuladas por sucesivas generaciones.

Por el contrario, la restitución al valor de cambio es posible, cuando ese peligro no existe, o sea, cuando se han revaluado los activos, operación expresamente admitida por el art. 45 de la ley 20.337³.

Tampoco es dudosa la indexación a partir de la mora.

La mayoría, en cambio, aplicó la por entonces vigente tesis valorista de la Corte Federal y condenó a la cooperativa a la restitución revaluada.

2. La resolución triunfante recibió la severa crítica de Cracogna quien argumentó del siguiente modo:

a. Tanto las cooperativas como las sociedades requieren de un capital; ambas necesitan contar para su funcionamiento con una base patrimonial mínima.

² La expresión valor nominal también aparece en el art. 95, que define el sobrante patrimonial como el *remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales*.

³ La resolución n° 615/86 de la Secretaría de Acción Cooperativa de la Nación reglamenta el art. 45 de la ley 20.337 (Para una breve explicación de su funcionamiento, ver CRACOGNA, Dante, El capital en las cooperativas, en Problemas actuales del derecho cooperativo, Bs. As., Intecoop, de Cooperativa Ltda, 1992, pág. 23). Para un autor, en cambio, esta reglamentación es inconstitucional (BERTOSSO, Roberto, Cooperación libre?, Semanario Jurídico, Córdoba, 11/6/1992, pág. 154). Muchos ordenamientos del derecho comparado posibilitan la actualización de las aportaciones al capital social (art. 77 ley de cooperativas españolas, 53 ley catalana, 53 ley andaluza, etc.). Amplias referencias se encuentran en CELAYA ULIBARRI, Adrián, Capital y sociedad cooperativa, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 97; LLOBREGAT HURTADO, María Luisa, Mutualidad y empresas cooperativas, Barcelona, ed. J.M. Bosch, 1990; pág.250, etc.

Sin embargo, el capital de las cooperativas tiene rasgos o caracteres diferentes: es esencialmente variable; la mayor proporción en la titularidad no otorga mayores derechos políticos⁴, ni apropiación preferente de los excedentes ya que éstos se distribuyen a prorrata por el uso de los servicios sociales y no en proporción con el capital aportado⁵), etc. Este capital no es una inversión para lucrar sino un aporte para posibilitar el goce de un determinado servicio⁶; en otros términos, el asociado invierte capital en la cooperativa en virtud de una exigencia insoslayable para cumplir el objeto social que a él mismo interesa, cual es, obtener el servicio que la cooperativa brinda, de manera tal que la motivación no es producir utilidades sino otra única y definida: viabilizar la prestación del servicio.

b) Nadic discute que corresponde repotenciar cuando existe mora en la obligación de restituir; pero ante su inexistencia, la situación está expresamente prevista en el art. 36, que dispone pagar montos nominales.

c) La solución de la presunta injusticia se encuentra en la revaluación de los activos y no en la violación de la ley.

d) No debe confundirse **capital** y **patrimonio**: el fisco tiene un derecho eminente sobre todo el patrimonio, con excepción de la porción constituida por el capital (o sea, la suma total de las cuotas sociales aportadas por los asociados); consecuentemente, todo lo que pueda afectar el patrimonio social más allá del capital estaría limitando o amenazando ese derecho en expectativa cuyo titular es el Estado.

⁴ Por eso se ha dicho que *el capital social como recurso no supone ninguna interferencia en el correcto funcionamiento democrático de la cooperativa* (Tord y Amat, cit. por CELAYA ULIBARRI, Adrián, *Capital y sociedad cooperativa*, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 36).

⁵ Para el sistema de los retornos y su diferencia con los dividendos ver, BASSI, Amedeo, *Dividendi e ristorni nelle società cooperative*, Milano, ed. Giuffrè, 1979.

⁶ Para las diferencias entre el capital y el patrimonio de la cooperativa y del resto de las sociedades, me remito, entre otros, a CELAYA ULIBARRI, Adrián, *Capital y sociedad cooperativa*, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 21; LLOBREGAT HURTADO, María Luisa, *Mutualidad y empresas cooperativas*, Barcelona, ed. J. M. BOSCH, 1990, pág. 227/241; EIDELMAN, José R., *El capital de las cooperativas*, Bs. As. ed. Macchi, 1988, pág. 11; ALTHAUS, Alfredo A., *Los fondos sociales de la cooperativa*, *Derecho Cooperativo Actual*, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intercoop. ed., Cooperativa Ltda., 1993, pág. 43.

e) Hacer lugar al reajuste puede acarrear serios perjuicios a otros socios y a los acreedores, creándose un privilegio irritante en favor del excluido o renunciante.

3. La Cámara de Apelaciones Civil y Comercial de Azul siguió el criterio que mantuvo en minoría, con apoyo del reconocido especialista en cooperativas⁷.

4 En Noviembre de 1992 la cuestión llegó nuevamente a la sala que integro en la Corte mendocina⁸. En esta oportunidad, por unanimidad, se declaro que la cooperativa se libera restituyendo al valor nominal; en mi voto reiteré los argumentos anteriores y agregué el siguiente:

Si bien el derecho comparado ofrece un gran abanico de soluciones, la restitución revaluada no forma parte de un fondo común legislativo: un gran número de leyes deja librada la solución a lo que dispongan los estatutos (arts. 71 y 72 de la Ley General de sociedades cooperativas de Bolivia, arts. 20 de Paraguay, 24 de Perú, 24 de Chile); otras, establecen la obligatoriedad de la revaluación, pero cuando la cooperativa se liquida, pues en esa etapa no se corren los riesgos económicos que hacen peligrar la vida misma de la asociación (por ej., art. 68 inc.6 ley de Brasil, 80 de Columbia, 58 inc. 2 de El Salvador, 67 inc. b de Nicaragua); algunas tienen normas claras de exclusión de las reservas (por ej., art. 14 de República Dominicana)⁹; otras enumeran entre los derechos del socio el de "percibir la liquidación de su aportación *actualizada* en caso de baja o de disolución de la entidad, sin distinguir (art.20 inc. f. ley 4/1983 de Cataluña¹⁰). En el otro extremo se ubican

⁷ 7/9/1988. Gonzalez, Dardo c/Bco. Oceánico Coop. Ltda, ED. 137-285, con nota favorable de CRACOGNA, Dante, La devolución del capital en las cooperativas; el comentario también se transcribe con idéntico título en Problemas actuales del derecho cooperativo, Bs. As., Intercoop. ed. Cooperativa Ltda, 1992, pág.31.

⁸ 17/11/1992, Prill, Rudolf c/Cooperativa Vitivinícola Gral Alvear, JA 1993-IV-236.

⁹ Compulsar las disposiciones citadas en el texto en TORRES Y TORRES LARA, Carlos, La legislación cooperativa en el mundo, Lima, ed. Asesorandina, 1986.

¹⁰ El régimen se completa con el art. 55 inc. c que dispone: "El plazo de reembolso no puede exceder de cinco años a partir de la fecha de la baja o de tres años en caso de defunción, con derecho a percibir, sobre la cantidad no reintegrada, el tipo de interés básico del Banco de España. Las cantidades pendientes de reembolso no son susceptibles de actualización. Excepcionalmente, en los supuestos en que mediante la devolución se pudiese poner en dificultades la estabilidad de la cooperativa, la

algunos ordenamientos, como el británico, el soviético y el suizo, que admiten la validez de las cláusulas estatutarias que permiten cuestionar el derecho al reembolso; o sea, lo discutible no es su valor, sino la existencia misma del derecho¹¹.

Por lo demás, no es irrelevante que la ley 23.928 haya reinstalado el nominalismo en la Argentina.

5. El decisorio fue nuevamente comentado por Cracogna, quien insistió en los siguientes fundamentos¹²:

- a) En el resto de las sociedades, el capital constituye su principal razón de ser; todo el quehacer societario se orienta a su mayor rentabilidad y a él se subordinan todas las instancias de la organización empresaria.

El capital cooperativo, en cambio, es una *herramienta*; tiene naturaleza eminentemente *instrumental* y su existencia se justifica sólo para lograr el objeto social, que es la prestación de los servicios sociales.

La pretensión de obtener del capital cooperativo un resultado ajeno al servicio (o sea, al objeto social de la entidad) constituye una desviación de su verdadero sentido. El pretensor se volvería en contra de sus propios actos, pues pretendería, al momento de retirarse algo que, al incorporarse, sabía que se restituiría de otro modo.

- b) El revalúo en favor exclusivo del socio que se retira provoca una desigualdad respecto a los demás y un perjuicio serio para los acreedores.

Dirección General de cooperación, a petición de la entidad afectada, podrá ampliar los citados plazos".

¹¹ Para esta última variante ver, CELAYA ULIBARRI, Adrián, *Capital y sociedad cooperativa*, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 79.

¹² CRACOGNA, Dante, *El capital cooperativo: una oportuna rectificación jurisprudencial*, JA 1993-IV-236. Los argumentos también fueron expuestos por el autor en su artículo *El capital en las cooperativas*, en *Problemas actuales del derecho cooperativo*, Bs. As., Interoop. ed. Cooperativa Ltda, 1992, pág. 13.

6 El prestigioso jurista cordobés Luis Moisset de Espanés, en cambio, en breve y meduloso trabajo, se pronunció por la restitución a valores reajustados¹³. Razonó del siguiente modo:

a) Las expresiones *valor nominal* y *suma nominal* no son idénticas.

b) La ley 20.337 no se refiere a las sumas (ni nominales, ni reales); no podría hacerlo, pues los aportes no son siempre dinerarios.

c) Restituir a "valores reales" también se tornaría injusto, pues los principios cooperativos impiden que el socio se beneficie con el incremento o ganancia adquiridos con el esfuerzo común.

Mas, restituir a valor no reajustado puede producir un enriquecimiento sin causa de la cooperativa. Por eso, corresponde restituir los aportes al valor nominal, debidamente reajustado, al que deben descontarse las pérdidas sufridas por la sociedad, si las hubiesen.

7. Los argumentos esgrimidos no fueron suficientes para cambiar mi posición. En cuanto al gramatical, señalo que la expresión "valor nominal" es usada por los autores, corrientemente, como sinónimo de valor numérico, o sea, el que figura inscripto en el billete, el que le da el Estado en su emisión¹⁴.

8. Advierto, en cambio, el problema que plantea el hecho de que la decisión de revaluar los activos o, en su caso, de capitalizar el saldo del revalúo, se difiera a la propia cooperativa, resultando una facultad potestativa de la asamblea. Althaus censura la solución de *lege ferenda*, argumentando que la tutela de los derechos individuales de los asociados no debería quedar librada a la discrecionalidad de dicho órgano, porque forman parte del patrimonio de aquéllos, y, en consecuencia, son indisponibles por las mayorías que expresan la voluntad social.

¹³ MOISSET DE ESPANÉS, Luis, Cooperativas. Restitución de aportes: ¿ Suma o valor?, Zeus t. 38-D-111

¹⁴ Ver, por todos, TRIGO REPRESAS, Félix A., Obligaciones de dinero y depreciación monetaria, La Plata, 1978, pág. 36.

Coincido con esta preocupación y no descarto, que una reforma futura recoja su propuesta en el sentido de que la solución no sea la "lisa y llana repotenciación de los aportes a través de los índices, sino en el *reconocimiento del derecho del asociado a obtener que se practique el revalúo de los activos y se capitalice el saldo respectivo, en la proporción que no corresponda a las reservas, a los fines de la determinación del valor de reembolso de sus cuotas*"¹⁵.

9. En Diciembre de 1993, durante las VI Jornadas de Derecho Cooperativo del Centro de la provincia de Bs. As., organizadas por el Colegio de Abogados de Azul, el tema fue nuevamente abordado. La discusión, sin embargo, giró en torno a si esta solución favorece o perjudica el financiamiento cooperativo, uno de los problemas esenciales del mutualismo de nuestros días. Se ha dicho con razón que "a veces, el carácter celosamente principista llega al punto de convertirse en un motivo de inconveniente o freno para el desarrollo de las cooperativas, pues se imponen normas que los propios principios universales de la cooperación no establecen. Estas trabas se manifiestan con frecuencia y su efecto negativo llega al extremo de crear la convicción de que, por establecerlo así la ley, constituyen rasgos caracterizantes de las cooperativas, creando una cultura cooperativa *contraempresaria*"¹⁶.

Para dar respuesta a este cuestionamiento es necesario, entonces, analizar algunos remedios o recursos introducidos en algunas leyes recientes.

II. LOS NUEVOS VIENTOS EN EL DERECHO COMPARADO

La internacionalización de la economía y la consecuente concentración de capitales es un hecho evidente e irreversible. Frente a esta realidad, la cooperativa, en cuanto empresa que se dirige al mercado, se encuentra con los mismos problemas que cualquier otra¹⁷, agravados

¹⁵ ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intcoop. ed. Cooperativa Ltda., 1993, pág. 55.

¹⁶ CRACOGNA, Dante, El Derecho Cooperativo en América Latina, en Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intcoop. ed. Cooperativa Ltda., 1993, pág. 15.

¹⁷ EMBID IRUJO, José Miguel, Concentración de empresas y derecho de cooperativas, Murcia, ed. Universidad de Murcia, 1991, pág. 17; CANCELO, Antonio, El

por la especial dificultad que revisten, en general, sus políticas de financiamiento¹⁸; el sistema de reservas no es la panacea universal para este tipo de problemas; antes bien, en los tiempos que corren se ha mostrado insuficiente para afrontar las profundas transformaciones económicas¹⁹; por lo demás, en la mayoría de los países, la descapitalización de los sectores cooperativos y de sus asociales obedece, entre otras muchas causas, a la falta de estímulos financieros²⁰.

Por eso, en el último quinquenio se han producido importantes innovaciones legislativas; la justificación de los cambios se funda en las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y exigente, en el que es fundamental la rapidez en la toma de decisiones siendo necesario que las cooperativas puedan reforzar sus recursos financieros, actuar en cualquier campo económico y contraer oportunas alianzas²¹.

cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial, Anuario de Estudios Cooperativos, Bilbao, Univ. del Deusto, 1987, pág. 81. El autor vaticina que en el futuro no habrá cabida para las cooperativas que permanezcan aisladas y que no queda más alternativa que adecuarse a las exigencias de una economía abierta si se quiere permanecer en el mercado. Para la cooperativa como empresa ver ETCHVERRY, Raúl Anibal, La empresa en el derecho privado contemporáneo, en La empresa cooperativa en el mundo de hoy, Bs. As., Intercoop ed. Cooperativa Ltda, 1990, pág. 9; RACUGNO, Gabrielle, La società cooperativa. Profili giuridice, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, anno LXXXIX (1991), pág. 751, parte prima; OPPO, Giorgio, L'essenza della società cooperativa e gli studi recenti, en Diritto delle Società. Scritti Giuridici, t. II, Padova, Cedam, 1992, pág. 494; BONFANTE, Guido, La Legislazione cooperativa. Evoluzione e problemi, Milano, ed. Giuffrè, 1984., pág. 213; VALDES DAL RE, la nuova legislazione spagnola: un modello per il movimento cooperativo internazionale, Giurisprudenza Commerciale, anno VIII, 1981, pág. 197.

¹⁸ CELAYA ULIBARRI, Adrián, Capital y sociedad cooperativa, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 174; MASON, Rubén A., El financiamiento cooperativo en una economía de inflación, La empresa cooperativa en el mundo de hoy, Bs. As., Intercoop ed. Cooperativa Ltda, 1990, pág. 73. Para las especiales dificultades de las cooperativas agrícolas, ver MAZZARESE, Silvio, Impresa cooperativa e finanziamento, Napoli, ed. E. Jovene, 1980.

¹⁹ ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intercoop. ed. Cooperativa Ltda., 1993, pág. 63.

²⁰ PAOLUCCI, Luigi F., La mutualità nelle cooperative, Milano, ed. Giuffrè, 1974, pág. 92; PERIUS,

Vergilio Frederico, Atenuacao ou eliminacao estatal tendo em vista o projeto de autocontrole, en A interferência estatal nas cooperativas, Porto Alegre, ed. Sergio A. Fabris, 1988, pág. 37.

²¹ Un escritor italiano decía en 1991 que el verdadero problema de las cooperativas consiste en alcanzar nivel de competitividad en el mercado, para lo cual, el primer obstáculo es la dificultad en acceder al crédito bancario, por la variabilidad del capital.

Las nuevas leyes se hacen eco de la crisis de los principios tradicionales referidos al capital cooperativo²². Así por ej., en su mayoría establecen un capital social mínimo, lo que subraya el carácter empresarial de las iniciativas cooperativistas, ofreciendo a los terceros, desde el nacimiento mismo de la entidad, un testimonio real de seriedad económica y de seguridad jurídica²³. Muchas prevén la posibilidad de retribuir el capital; recuérdese que en la más reciente formulación de los principios cooperativos por la Alianza Cooperativa Internacional se expresa que "si bien no es imperativo pagar un interés al capital, tampoco es contrario a aquéllos pagarlo en una medida limitada que refleje la tasa prevaleciente en el mercado", señalándose que en los países

social y el limitado valor de las cuotas de participación de los socios (RACUGNO, Gabrielle, la società cooperativa. Profili giuridice, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obligazioni, anno LXXXIX (1991), pág. 763, parte prima.

²² Compulsar, especialmente, DABORMINA, Renato, Evoluzione dei principi e del Diritto cooperativo: dall'utopia ad imprenditoria del futuro. Anuario de Estudios Cooperativos, Bilbao, Univ. del Deusto, 1988, pág. 87. LLOBREGAT HURTADO, María Luisa, Mutualidad y empresas cooperativas, Barcelona, ed. J. M. Bosch, 1990, pág. 214 y ss. En nuestro país, MARTORELL, Jorge Enrique, Reflexiones sobre un "aggiornamento" del régimen cooperativo argentino, ED 147-729; el autor nacional señala que algunos de los principios clásicos, como el de un hombre un voto, el destino desinteresado de los fondos, la imposibilidad de transformarse en sociedades comerciales, etc., han ocasionado consecuencias económicas muy perjudiciales que, en definitiva, han debilitado el sistema. Respecto al destino desinteresado dice una autora francesa que "las cooperativas viven como sociedades, pero continúan muriendo como asociaciones" (AUQUE, Françoise, Législation française et communautaire en matière de Droit Privé, Rev. Trim. de Droit Civil, 1992 n° 4, pág. 818) Nadie niega que el principio mutualístico también está en crisis (Ver PAOLUCCI, Luigi F., La mutualità nelle cooperative, Milano, ed. Giuffrè, 1974; BASSI, Amédeo, Cooperazione e mutualità, Napoli, ed. E. Jovene, 1976). Para otros, en cambio, "las debilidades de las cooperativas no son inherentes a la esencia de la filosofía de la cooperación, sino a la forma en que se han formulado y practicado los principios cooperativos (Craig y Sexena, cit. por MORALES, Alfonso Carlos, Cooperativismo de transformación versus cooperativismo de consolidación: los principios cooperativos clásicos y su vigencia, Bilbao, ed. Universidad del Deusto, 1990, pág. 177). La evolución de estos principios en el derecho italiano es estudiada detalladamente por BONFANTE, Guido, La legislazione cooperativa. Evoluzione e problemi, Milano, ed. Giuffrè, 1984.

²³ Para la defensa del capital social mínimo, ver CELAYA ULIBARRI, Adrián, Capital y sociedad cooperativa, Madrid, Tecnos, 1992, pág. 84. El art. 4 de la ley vasca de cooperativas del 2/7/1993 dice: *El capital social mínimo no será inferior a un millón de pesetas y se expresará en esta moneda. En la cuantía correspondiente a dicho mínimo legal, el capital deberá hallarse íntegramente desembolsado desde la constitución de la cooperativa.*

económicamente desarrollados se requiere una mayor elasticidad²⁴. Consecuentemente, se establecen "marcos de actuación flexible para permitir que las cooperativas cuenten con la adecuada financiación propia, mejorando el tratamiento del capital social, a la vez que acuden a nuevas fórmulas de financiación"²⁵.

El movimiento reformista es importante y la variedad del panorama está a punto de crear verdaderos conflictos de leyes en el derecho comunitario europeo; las diferencias legislativas tienen diversos orígenes: históricos, normativos, políticos institucionales (referidos al rol del Estado y su ingerencia en el hecho cooperativo), etc²⁶.

Así por ej., Francia dictó la ley nº 92-643 del 13/7/1992, que modificó la ley nº 47/1775 del 10/9/1947²⁷. Pocas disposiciones del texto originario permanecen inalteradas, a punto tal que algunos autores se preguntan por la sobrevivencia de los grandes principios cooperativos; desde que un número importante han salido, al menos, heridos²⁸.

²⁴ Conf. ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intercoop. ed.Cooperativa Ltda., 1993, pág. 46.

²⁵ Exposición de motivos de la Nueva ley de Cooperativas dictada por el Parlamento Vasco el 2/7/1993.

²⁶ DABORMIDA, Renato, Particolarismi nazionali e diritto comunitario: conflitti normativi o possibile armonizzazione nella disciplina delle società cooperative?, Giurisprudenza Commerciale, 1992 nº 19.4. pág. 747; del mismo autor, Le legislazioni cooperative nei paesi della Comunità europea, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, anno LXXXVII (1989), pág. 450; Lo statuto per una società cooperativa europea, Riv. delle Società, anno 36, 1991-II-1839. En el continente americano también se ha trabajado en un proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, bajo la promoción de la Organización de las Cooperativas de América (OCA); en su redacción intervinieron 20 expertos bajo la coordinación académica de Dante Cracogna, Belisario Guarín y Carlos Torres y Torres Lara (Ver referencias en TORRES y TORRES LARA, Carlos, Grandes problemas del cooperativismo contemporáneo, Lima, ed.Asesorandina, 1989, pág. 16 y, especialmente, en CRACOGNA, Dante, El Derecho Cooperativo en América Latina, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intercoop. ed.Cooperativa Ltda., 1993, pág. 24).

²⁷ El texto puede compulsarse en Recueil Dalloz Sirey nº 28, 6/8/1992 pág. 367. Desde la primera ley del 7/5/1917, Francia ha dictado doce leyes aplicables a las cooperativas (AUQUE, Françoise, Législation française et communautaire en matière de Droit Privé, Rev. Trim. de Droit Civil, 1992 nº 4, pág. 818).

²⁸ ALFANDARI, Elie et JEANTIN, Michel, Chroniques de législation et de jurisprudence française, Rev. Trim. de Droit Commercial et de Droit Economique, 1993 nº 1, pág. 119.

Italia sancionó la ley nº 59 del 31/1/1992, compuesta de 21 artículos²⁹; se trata de una reforma trascendente, para algunos, “configura un paso de extrema relevancia en la evolución de la disciplina cooperativa”³⁰; más aún, introduce una verdadera y propia “*piccola rivoluzione*” en el sector³¹; la normativa es el fruto de la unificación de cuatro propuestas de leyes presentadas, respectivamente, por los diputados Santoro, Zangheri, Borgogli y Martinazzoli, entre los años 1988 y 1991³².

En alguna medida, en ambos ordenamientos se visualiza un abandono o superación de la idea de *mutualidad*, prevaleciente en la época de las primeras leyes cooperativas, y un acercamiento a los grandes principios que dominan la empresa³³. Así lo dicen las exposiciones de motivos de los cuatro proyectos de ley presentados en el parlamento italiano que sirvieron de base a la ley nº 59: “La cooperación italiana ha desarrollado en estos últimos años una fuerte identidad empresarial que le ha permitido competir en el mercado y adquirir un rol estratégico en la economía nacional; sin embargo, ese desarrollo puede ser frenado por la legislación que debe ser reformada a fin de ofrecer al movimiento

²⁹ El texto completo puede compulsarse en *Giurisprudenza Commerciale*, 1992 nº 19.2, pág. 327; *Il Diritto Fallimentare*, annata LXVII, 1992 nº 3/4, pág. 651 PP y annata LXVII, 1992, nº 2 pág. 394 PP; *Riv. delle Società*, anno 37, 1992 nº 5 y 6, pág. 1557 y en la obra *La riforma della società cooperative*, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. 257. La ley nº 207 del 17/2/1992, por su parte, modificó la disciplina de las acciones de la sociedad cooperativa autorizada para el ejercicio del crédito y del ahorro y de la autorizada para la contratación de seguros (Ver texto en *Giurisprudenza Commerciale*, 1992, nº 19.3. pág. 619).

³⁰ GENCO, Roberto, *La riforma delle società cooperative: prime considerazioni*, *Giurisprudenza Commerciale*, 1992 nº 19.6 pág. 1153.

³¹ FRANZONI, Massimo, *La recente riforma delle cooperative*, *Contratto e impresa*, 1992 nº 2, pág. 765.

³² Compulsar BASSI, Amedeo, *Prime riflessioni sulle nuovissime norme in materia di società cooperative (legge 31/1/1992 nº 59)*, en *La riforma della società cooperative*, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. 4. Los proyectos, a su vez, recogieron las ideas expuestas a fines de los años setenta (Ver OPPO, Giorgio, *L'essenza della società cooperativa e i progetti di riforma*, en *Diritto delle società. Scritti Giuridici*, t. II, Padova, Cedam, 1992, pág. 557).

³³ GENCO, Roberto, *Le proposte di riforma della legislazione cooperativa: note sui progetti parlamentari*, *Giurisprudenza Commerciale*, 1990-I-1166.

cooperativo todos los instrumentos idóneos para la consecución de su éxito³⁴.

Los autores son conscientes de los riesgos que puede asumir esta nueva toma de posición: la terminología usada muestra, a veces, un decidido optimismo; otras, una actitud crítica, y, en muchos casos, un claro escepticismo.

En tal sentido se ha dicho: "La nueva legislación se mueve entre la mutualidad y la lucratividad"³⁵...

"El cambio se ha inspirado más en la idea de la cooperativa empresa que en la de cooperativa trabajo" y "para comprender plenamente la potencialidad innovativa de la ley n° 59 del 31/1/1992 hay que insertarla en el contexto de la evolución del mercado y de la empresa en que ella opera"³⁶.

"Se trata de la ley de la *capitalización de las cooperativas* y no de una ley de reforma orgánica de la cooperación³⁷; por eso, habría que cambiar el título de la ley, que no debe llamarse "Nuevas normas en materia de sociedad cooperativa" sino "Medidas para la recapitalización del movimiento cooperativo y de la sociedad cooperativa"³⁸.

"Nadie puede ignorar la crónica y cada vez más lamentable subcapitalización que aflige al sector cooperativo, por lo que las leyes deben tender a solucionar este problema vital". "Por eso, no se puede ser ni prejuiciosamente favorable ni prejuiciosamente hostil a la idea de abrir

³⁴ Los proyectos pueden compulsarse en *Giurisprudenza Commerciale*, 1990-I-1183 y ss.

³⁵ OPPO, Giorgio, *La nuova legislazione commerciale*, *Riv. di Diritto Civile*, anno XXXVIII, 1992 n° 3, pág. 359.

³⁶ RAGAZZINI, Giancarlo, *Mutualità interna ed esterna nella riforma cooperativa*, *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 833.

³⁷ MAZZARESE, Silvio, *Le nuove norme in materia di società cooperative della legge n° 59/1992*; *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 782; del mismo autor, *Un cinquantennio di riforme parziali della cooperazione*, *Riv. Giurisprudenza Commerciale*, 1992, 19.6, pág. 1024.

³⁸ BUONCORE, Vincenzo. Presentación al libro *La riforma della società cooperative*, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. IX.

cooperativo todos los instrumentos idóneos para la consecución de su éxito”³⁴.

Los autores son conscientes de los riesgos que puede asumir esta nueva toma de posición: la terminología usada muestra, a veces, un decidido optimismo; otras, una actitud crítica, y, en muchos casos, un claro escepticismo.

En tal sentido se ha dicho: “La nueva legislación se mueve entre la mutualidad y la lucratividad”³⁵.

“El cambio se ha inspirado más en la idea de la cooperativa empresa que en la de cooperativa trabajo” y “para comprender plenamente la potencialidad innovativa de la ley n° 59 del 31/1/1992 hay que insertarla en el contexto de la evolución del mercado y de la empresa en que ella opera”³⁶.

“Se trata de la ley de la *capitalización de las cooperativas* y no de una ley de reforma orgánica de la cooperación”³⁷; por eso, habría que cambiar el título de la ley, que no debe llamarse “Nuevas normas en materia de sociedad cooperativa” sino “Medidas para la recapitalización del movimiento cooperativo y de la sociedad cooperativa”³⁸.

“Nadie puede ignorar la crónica y cada vez más lamentable subcapitalización que aflige al sector cooperativo, por lo que las leyes deben tender a solucionar este problema vital”. “Por eso, no se puede ser ni prejuiciosamente favorable ni prejuiciosamente hostil a la idea de abrir

³⁴ Los proyectos pueden compulsarse en *Giurisprudenza Commerciale*, 1990-I-1183 y ss.

³⁵ OPPO, Giorgio, *La nuova legislazione commerciale*, *Riv. di Diritto Civile*, anno XXXVIII, 1992 n° 3, pág. 359.

³⁶ RAGAZZINI, Giancarlo, *Mutualità interna ed esterna nella riforma cooperativa*, *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 833.

³⁷ MAZZARESE, Silvio, *Le nuove norme in materia di società cooperative della legge n° 59/1992*; *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 782; del mismo autor, *Un cinquantennio di riforme parziali della cooperazione*, *Riv. Giurisprudenza Commerciale*, 1992, 19.6, pág. 1024.

³⁸ BUONCORE, Vincenzo. Presentación al libro *La riforma della società cooperative*, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. IX.

la cooperativa a fuentes más copiosas de capitalización; todo depende de cómo se propone realizarla³⁹.

En suma, “no se puede decir aún si los socios financistas, la revaluación, los fondos mutualistas etc., vivirán felices en la tierra o se quedarán en el papel, como ideas demasiado avanzadas de un legislador desbordado y fantasioso”⁴⁰.

III - ALGUNAS FIGURAS INTRODUCIDAS EN LAS NUEVAS LEYES EUROPEAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE LA SUBCAPITALIZACION COOPERATIVA

Analizaré algunas de las figuras previstas en las nuevas leyes europeas cuyo objetivo es encontrar solución al problema de la subcapitalización.

1. Los “nuevos socios”: los socios inversionistas o financistas (soci sovventori) o socios colaboradores.

El art. 3 bis de la ley francesa de 1992 dice:

“Las cooperativas pueden admitir como asociados, en las condiciones fijadas por sus estatutos, personas físicas o morales que no tengan vocación para recurrir a sus servicios o que no utilicen su trabajo, pero que entienden contribuir, con aportes de capital, a la realización de los objetivos de la cooperativa. Cada asociado no puede, en ningún caso, retener en conjunto más del 35 por ciento del total de los derechos de voto. Los estatutos pueden prever que esos asociados o ciertas categorías de entre ellos dispongan en conjunto de un número de votos proporcional al capital detentado, que se repartirá entre ellos a prorrata de la parte de cada uno en este último. Cuando en el número de estos asociados figuren sociedades cooperativas, el límite se lleva al 49 por ciento”.

³⁹ MAZZONI, Alberto, Prospettive di riforma delle società cooperative, riv. delle Società, anno 36, 1991, t. II pág. 1806.

⁴⁰ Compulsar BASSI, Amedeo, Comentario al art. 4 en La riforma della società cooperative, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. 81.

El artículo implica conceder a los simples capitalistas o inversores el derecho de participar en calidad de asociado de la cooperativa, aunque no tengan una finalidad mutualística sino lucrativa⁴¹.

El art. 4 de la ley italiana también reconoce calidad de socios a estos inversores (soci sovventori): no se trata de meros acreedores de la cooperativa, pues participan del riesgo positivo y negativo y, aunque limitado, tienen derecho a voto⁴². Más aún, a su respecto no rige el principio democrático cooperativo, pues los estatutos pueden adjudicarle hasta 5 votos⁴³, siempre que no supere un tercio de la totalidad (art. 4.2.).

Estos socios pueden ser nombrados administradores (si bien la mayoría debe estar constituida por socios cooperativos (4.3.); sus derechos se representan por acciones nominativas transferibles (4.4.) admitiéndose que el estatuto establezca condiciones particulares en favor de los socios inversionistas para la repartición de las utilidades y la liquidación de la cuota y de las acciones. De cualquier modo, la tasa de remuneración no puede ser superior al 2% respecto a lo establecido para los otros socios (4.6).

Ambas leyes reservan a los socios cooperativistas el control de las asambleas (ordinaria y extraordinaria) y del consejo de administración.

El art. 19.2 de la ley vasca del 2/7/1993 define a los socios *colaboradores* como "aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que, sin poder realizar plenamente el objeto social cooperativo, puedan colaborar en la consecución del mismo". Se aclara que "el conjunto de estos socios, salvo que sean sociedades cooperativas, no podrá ser titular de más de un tercio de los votos, ni en la Asamblea General ni en el Consejo Rector".

⁴¹ RAGAZZINI, Giancarlo, *Mutualità interna ed esterna nella riforma cooperativa*, *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 837

⁴² GENCO, Roberto, *La riforma delle società cooperative: prime considerazioni*, *Giurisprudenza Commerciale*, 1992, n° 19.6, pág. 1160

⁴³ RAGAZZINI, Giancarlo, *Mutualità interna ed esterna nella riforma cooperativa*, *Contratto e impresa*, 1992 n°2 pág. 839.

Para algunos autores la aparición de estos socios significa una rotación radical de una consolidada tradición cultural y legislativa⁴⁴, aunque en realidad, ellos existían en el código civil italiano de 1942 para las mutuales aseguradoras⁴⁵; la ley de 1992 las extendió a todas las cooperativas, con excepción de las cooperativas de viviendas, sin que los autores puedan dar razones del por qué de la exclusión⁴⁶.

Para otros, en cambio, no se puede prever si esta innovación tendrá o no éxito desde el punto de vista práctico⁴⁷.

También están aquellos que, aunque muy cautelosamente, sostienen que vale más introducir estas nuevas cuñas, que permiten movilizar ahorros y recursos en provecho de la cooperativa, que condenarla a su inanición por falta de medios económicos⁴⁸.

Finalmente, quiero dejar aclarado que en la ley italiana, el socio cooperativista puede acumular, en su cabeza, otras calificaciones sociales, desde que él puede suscribir un empréstito interno, ser socio *sovventore*, o titular de acciones de participación cooperativa⁴⁹, cuyo funcionamiento paso a explicar.

⁴⁴ MAZZONI, Alberto, Prospettive di riforma delle società cooperative, Riv. delle Società, anno 36, 1991, t. II, pág. 1791.

⁴⁵ RAGAZZINI, Giancarlo, Mutualità interna ed esterna nella riforma cooperativa, Contratto e impresa, 1992 n° 2 pág. 836; del mismo autor, I soci sovventori nelle mutue assicuratrici e nella società cooperative, Contratto e impresa, 1991 n° 1, pág. 331.

⁴⁶ Compulsar BASSI, Amedeo, Comentario al art. 4 en La riforma della società cooperative, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. 81 y ss.

⁴⁷ Compulsar BASSI, Amedeo, Comentario al art. 4 en La riforma della società cooperative, a cura di Amedeo Bassi, Milano, ed. Giuffrè, 1992, pág. 81.

⁴⁸ En esta posición, ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Intercoop. ed. Cooperativa Ltda., 1993, pág. 53.

⁴⁹ MAZZARESE, Silvio, Un cinquantennio di riforme parziali della cooperazione, Riv. Giurisprudenza Commerciale, 1992, 19.6, pág. 1038.

2. Los certificados cooperativos de asociados y las acciones de participación cooperativa.

La ley francesa ha previsto la emisión de *certificados de participación de asociados*⁵⁰.

El art. 19 dice: "Los estatutos de los establecimientos de crédito cooperativos o mutualista pueden prever la emisión de certificados cooperativos de asociados emitidos por la duración de la sociedad, que confieren a sus titulares un derecho sobre el activo neto en la proporción al capital que ellos representan. Estos títulos no pueden ser detentados sino por los asociados y las sociedades de cooperativas asociadas. Los certificados cooperativos de inversiones, los certificados cooperativos de asociados y las partes de interés prioritario, no pueden representar, en conjunto, más del 50 por ciento del capital".

Estos certificados se rigen por las mismas normas de los certificados de inversión pero con estas excepciones:

a) Los certificados cooperativos de asociados sólo pueden ser detentados por los asociados o los miembros de cooperativas asociadas.

b) No pueden ser emitidos cuando la cooperativa decidió incorporar la reserva al capital.

La ley italiana prevé las *acciones de participación cooperativa*; se trata de títulos al portador, representativos de cuotas de capital, desprovistas del derecho de voto, pero privilegiadas en el plano patrimonial del dividendo y del reembolso de capital⁵¹.

⁵⁰ El Código Cooperativo de Portugal, según referencias proporcionadas por Althaus, creó los "títulos de inversión", nominativos y transmisibles, pasibles de suscripción por asociados y por terceros, que no generan derechos asociativos y deben tener por finalidad la adquisición de bienes y equipamiento" (ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Interoop. ed. Cooperativa Ltda., 1993, pág. 56)

⁵¹ Para el régimen de estas acciones ver, fundamentalmente, ROMAGNOLI, Gianluca, L'azione di partecipazione cooperativa: un'ipotesi ricostruttiva, Giurisprudenza Commerciale, 20.4. 1993, pág. 561.

Estas acciones de participación cooperativa pueden ser emitidas por un monto no superior al valor contable de las reservas indivisibles o del patrimonio neto resultante del último balance certificado y depositado en el Ministerio del Trabajo.

La situación de los socios inversores no es la misma que la de los detentadores de acciones de participación cooperativa:

A) A los socios inversores los llama socios; a los detentadores de acciones, terceros.

B) Aunque la ley no es del todo clara, parecería que las acciones concurren a formar el capital social; en cambio, los aportes de los inversores, constituyen el fondo para el desarrollo tecnológico o para la reestructuración o potencialización empresarial.

Cuando la sociedad se disuelve, las acciones de participación cooperativa tienen derecho de prelación en el reembolso del capital por su íntegro valor nominal.

C) Las acciones de participación cooperativa son títulos desprovistos del derecho de voto.

Para que el socio financista esté privado de derecho de voto, en cambio, tienen que cumplirse los siguientes recaudos:

- Estar previsto en el estatuto;
- Estar compensado con un privilegio patrimonial;
- No se lo puede excluir de voto en la asamblea extraordinaria⁵².

D) Los socios inversores pueden llegar a ser administradores, si bien en número inferior al de los socios cooperativos.

3. Otras formas de aumentar el capital

En la vieja ley francesa se prohibía a las cooperativas todo aumento de capital por incorporación de reservas; esta prohibición ya no

⁵² GENCO, Roberto, La riforma delle società cooperative: prime considerazioni, *Giurisprudenza Commerciale*, 1992, n° 19.6, pág. 1164.

existe, contribuyendo, de este modo, al aumento de capitales propios, muchas veces indigentes⁵³.

Con el mismo propósito, un tribunal italiano resolvió que es infundado el pedido de nulidad de la asamblea de una cooperativa que modificó, elevándola, la cuota social mínima, poniendo a los viejos socios en la alternativa de integrar la cuota suscripta o invocar el derecho de receso⁵⁴.

4. Derechos del socio al momento del retiro

Hay cierto consenso en que el régimen que no permite la revaluación o recuperabilidad real de la cuota en el momento de la liquidación desarrolla un ulterior efecto depresivo sobre las inversiones personales; por eso, las nuevas leyes establecen normas tendientes a "consentir un recupero limitado del valor invertido por el socio"⁵⁵.

En tal sentido dice el art. 11 inc. 4 de la ley general de cooperativas de España:

En todos los casos de pérdida de la condición de socio, éste o sus derecho habientes están facultados para exigir el reembolso de la parte social cuyo valor está estimado sobre la base del balance que apruebe la asamblea siguiente a la fecha de su baja definitiva.

El art. 2529 del Código Civil italiano es prácticamente idéntico pues dice:

Liquidación de la cuota o reembolso de las acciones del socio saliente: En el caso de separación, exclusión, muerte del socio, la liquidación de la cuota o el reembolso de las acciones tiene lugar sobre la base del balance del ejercicio en que la relación social se disuelve

⁵³ ALFANDARI, Elie et JEANTIN, Michel, Chroniques de législation et de jurisprudence française, Rev. Trim. de Droit Commercial et de Droit Économique, 1993 n° 1, pág. 122.

⁵⁴ Corte di Appello di Firenze, 13/3/1989, Mancusi c/Tennis Livorno Soc. Coop., Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, 1992 n° 1/2, pág. 29 PS.

⁵⁵ GENCO, Roberto, Le proposte di riforma della legislazione cooperativa: note sui progetti parlamentari, Giurisprudenza Commerciale, 1990-I-1172.

limitadamente al socio. El pago debe hacerse dentro de los seis meses desde la aprobación de dicho balance.

Esta norma dió lugar a inconvenientes interpretativos; antes de la reforma operada mediante la ley nº 59 de 1992, se había resuelto: “El socio renunciante o excluido de una cooperativa tiene derecho al reembolso de su cuota valuada según las rentas singulares del patrimonio social y no le es oponible el balance aprobado por la asamblea realizada con posterioridad a su receso. La cláusula contenida en el estatuto de una sociedad cooperativa que pone al derecho de reembolso del socio renunciante el límite máximo del valor nominal de la acción o cuota es válida, porque la norma del art. 2529 del CC tiene carácter dispositivo”⁵⁶.

También se había dicho que “puesto que en caso de receso, exclusión o muerte de un socio de una cooperativa, la liquidación de la cuota o el reembolso de las acciones debe tener lugar sobre la base del balance del ejercicio en el cual la relación jurídica concluye (art. 2529 CC), los inmuebles no pueden ser inscriptos por un valor superior al precio del costo y el socio no puede pretender, a los fines de la liquidación de su cuota, que se tenga en cuenta el mayor valor de un inmueble de la cooperativa, según el precio corriente”⁵⁷.

Otros fallos decidieron, con la crítica de autorizada doctrina, que en la liquidación de la participación se debe tener en cuenta “todo elemento patrimonial de la sociedad, comprendidas las reservas y el sobreprecio, salvo disposición en contrario del estatuto”⁵⁸.

⁵⁶ Corte di Appello di Napoli, 24/2/1961, Fischetti c/ Coop. edilizia La Veloce, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, Anno IX, 1962, pág. 89 PS.

⁵⁷ Corte Suprema de Casación, 7/6/1974, Fasano Lanzetta c/Coop. Edilizia Giuseppe Garibaldi, Il Diritto Fallimentare e delle società commerciali, Annata L, 1975 n° 2/3, pág. 300 PS.

⁵⁸ Trib. di Vallo della Lucania, 16/8/1990, Curatela Fallimentare di Durante Mario c Nese Lidia c/ Cassa Rurale ed Artigiana Monte Pruno di Roscigno, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, anno LXXXXIX (1991) n° 9/10, con nota de BECCHIS, Raimondo, Esclusione di diritto dalla società cooperativa del socio fallito e criteri da osservare nella liquidazione della relativa quota. En el caso, el tribunal consideró que esta cláusula (prohibitiva respecto de las reservas, mas no del sobreprecio), existía en el estatuto. Por lo demás, ambas partes estaban de acuerdo en que se debía restituir a valor nominal.

La ley 59 del 31/1/1992 ha pretendido eliminar dudas sobre algunas de estas cuestiones.

El art. 7 introduce, al igual que la ley francesa, la posibilidad de revaluar las cuotas o las acciones.

La sociedad cooperativa y sus consorcios pueden destinar una cuota de las utilidades del ejercicio al aumento gratuito del capital social suscrito y depositado. En tal caso, el límite máximo fijado por el art. 3 puede ser superado con tal de que no sobrepase la variación del índice nacional general anual de los precios al consumidor, calculado por el ISTAT para el período correspondiente al del ejercicio social en el cual las utilidades mismas se han producido (7.1.). Esta posibilidad de revalúo se aplica también a las acciones y a las cuotas de los socios *financistas* (*sovventori*) (7.2.); ese aumento no forma un rédito imponible a los fines de los impuestos directos (7.3).

La norma se aplica a los socios *financistas*; no dice si se extiende a las acciones de participación cooperativa, pero esta omisión es irrelevante, pues las acciones constituyen capital social en sentido formal, por eso, también están comprendidas⁵⁹.

Además, el art. 9 de la ley italiana dispone:

En la sociedad cooperativa, la cuota de liquidación en favor del socio saliente por receso, exclusión o muerte, comprende, salvo disposición en contrario del acto constitutivo, también el reembolso del sobreprecio que el socio debió depositar en el momento de su admisión en la sociedad, si no se utilizó lo dispuesto en el art. 7".

Esta norma introduce para las cooperativas un principio análogo al de la sociedad de capitales, pues la cuota de liquidación no sólo comprende la cuota del capital suscripta sino también el eventual sobreprecio depositado en el momento de la admisión en la sociedad que no haya sido utilizado para la revaluación de la cuota o de la acción⁶⁰.

Por su parte, el art. 18 de la ley francesa dice:

⁵⁹ GENCO, Roberto, La riforma delle società cooperative: prime considerazioni, *Giurisprudenza Commerciale*, 1992, n° 19.6, pág. 1166.

⁶⁰ MAZZARESE, Silvio, Le nuove norme in materia di società cooperative della legge n° 59/1992, *Contratto e impresa*, 1992 n° 2, pág. 789.

“El asociado que se retira o que es excluido, en el caso en que él pueda pretenderlo, tiene derecho a que se le reintegre su parte a valor nominal. Los estatutos pueden prever que el socio saliente, que tenga más de cinco años, tenga derecho, además, en proporción a su parte de capital social y en el límite del índice en vigor que fije la tasa de reajuste de las rentas vitalicias, a una parte de la reserva constituida a ese efecto. El reembolso de la parte del asociado saliente y la parte de la reserva antes mencionada son reducidas teniendo en consideración la concurrencia de la contribución del asociado en las pérdidas previstas en el balance. Sin embargo, los estatutos pueden prever que, anticipadamente a esta reducción, la imputación de las partes recaiga, en primer lugar, sobre la reserva mencionada y en segundo lugar sobre las reservas estatutarias”.

La ley gala ha mejorado la posición del socio si las reservas se sumaron al capital; pero, para que ello suceda tiene que haber estado previsto en el reglamento y sólo estarán afectadas estas reservas especiales y no todas las reservas.

Por su parte, el art. 23 inc. e) de la ley vasca de cooperativas del 2/7/1993 enuncia entre los derechos del socio: *La actualización y devolución, cuando procedan, de las aportaciones al capital social, así como en su caso, percibir intereses por las mismas.* El art. 61 admite la actualización indirecta de las aportaciones, estableciéndose que “la plusvalía se destinará a la actualización del capital o al incremento de las reservas, obligatorias o voluntarias, en la proporción que aquélla estime conveniente. No obstante, cuando la cooperativa tenga pérdidas sin compensar, la plusvalía de la regularización se destinará en primer lugar a la compensación de las mismas”; sin embargo, el art. 63.4 dispone en su último párrafo: “Las cantidades pendientes de reembolso no serán susceptibles de actualización, pero darán derecho a percibir el interés legal del dinero”.

5. Reflexiones provisionales

Algunas de estas nuevas figuras de la reciente legislación comparada parecen hacer tambalear ciertos principios que fundaron la solución a la que llegué en los fallos mencionados. No obstante, guardo el convencimiento de que, *de lege lata* es aún la respuesta correcta.

Corresponde al legislador nacional tomar la decisión política de mantener o abandonar aquellas ideas fundamentales al sistema cooperativo. Por supuesto que, como decía Vivante hace muchos años, la cooperativa no puede permanecer *anclada* en la aplicación estricta de sus principios originales y, como expresa Grossfeld en nuestros días, las cooperativas no son empresas para el pasado sino para el futuro⁶¹.

No obstante, para la introducción de algunas de estas figuras tan radicales⁶², aconsejaría al legislador esperar, con el fin de que los hechos muestren si los frutos del cambio en los países europeos aseguran el punto de equilibrio entre la inequívoca dimensión social de la cooperativa y las exigencias inherentes a toda empresa dentro de un mercado altamente competitivo⁶³.

⁶¹ Ambos citados por FMBID IRUJO, José Miguel, Concentración de empresas y derecho de cooperativas, Murcia, ed. Universidad de Murcia, 1991, pág. 86.

⁶² Respecto a las acciones de participación cooperativa y figuras semejantes, Althaus recuerda que en nuestro país, el art. 1 de la ley 23.576 autoriza a las cooperativas a emitir obligaciones negociables y nuevos tipos de títulos valores, en la medida en que sean emitidos en serie, tengan las mismas características, otorguen los mismos derechos dentro de su clase y puedan ser ofrecidos en forma genérica (ALTHAUS, Alfredo A., Los fondos sociales de la cooperativa, Derecho Cooperativo Actual, Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As., 25 y 26 de Junio de 1992, Bs. As., Interoop. ed. Cooperativa Ltda. 1993, pág. 57).

⁶³ No debe olvidarse que, como dice Giorgio Oppo, los problemas de la cooperación están tan estrechamente conectados, que cuando se afronta uno, inmediatamente aparecen otros involucrados (OPPO, Giorgio, Futuro della cooperativa e futuro della cooperazione, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, anno LXXXIX (1991), pág. 1 parte prima y en Diritto delle Società. Scritti Giuridici, t. II, Padova, Cedam, 1992, pág. 569).

También debe recordarse el rol ético que corresponde al legislador en el gobierno de la empresa cooperativa (FRANZONI, Massimo, Etica del legislatore nel governo dell'impresa cooperativa, Riv. Trim di Diritto e Procedura Civile, anno XLVII n° 2, Junio de 1993, pág. 493) y que la jurisprudencia no será ajena en la búsqueda y encuentro del añorado punto medio entre la ética y el mercado; así por ej., no obstante los nuevos vientos, la Corte de Apelaciones de Milán resolvió, razonablemente, que la actividad económica de una cooperativa no puede consistir en la gestión del casino municipal (Corte di Appello di Milano, 1/7/1986, Riv. del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni, anno LXXXVI, 1988, pág. 345).

Este trabajo se terminó de imprimir en los talleres gráficos de la Dirección de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza (República Argentina) en abril de 1995

ISSN - 0041 - 8668