

ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

JORGE ABEL IBARRA

PONENCIA

Establecer la obligatoriedad de presentación de Estados Contables Proyectados, como información complementaria de los Estados Contables y la Memoria anual; con los objetivos de:

- a) impulsar a los empresarios a planificar, entendiéndolo por tal al proceso por medio del cual se intenta crear el futuro de la empresa. La planificación estratégica y operativa constituye un proceso fundamental para lograr el éxito empresarial en una realidad como la que vivimos y viviremos, caracterizada por encontrarse inmersa en múltiples, profundos y acelerados procesos de cambios.
- b) brindar una información concreta a los terceros sobre la proyección del ente.

FUNDAMENTOS

Introducción

El escenario mundial nos muestra que se están produciendo profundos cambios en todas las áreas y niveles de la sociedad, con crisis en las relaciones económicas internacionales y la formación de una nueva división internacional del trabajo; donde se manifiestan nuevas tendencias del comercio mundial y nuevas jerarquías relativas de productos y naciones.

La profunda revolución tecnológica originada en los países adelantados se encuentra alterando los patrones de producción existentes, surtiendo efecto no solo en estos países sino también en los países subdesarrollados.

En la lucha por ganar mercados y conseguir ventajas competitivas, existen factores que inciden en el posicionamiento de cada país y de cada empresa y que es importante tenerlos en cuenta. Para ello, se debe lograr una correcta difusión de las nuevas tecnologías tanto a nivel de equipamiento y procesos productivos como en las técnicas de gerenciamiento de empresas.

Los acelerados procesos de cambio tecnológico que inciden en toda la cadena de generación del valor, no solo exige la transformación de las empresas para ser competitivas en los mercados internacionales, sino que se convierte en una necesidad para poder conservar e incrementar la participación en el mercado interno.

Estos procesos junto con determinadas características del modelo económico vigente en nuestro país han profundizado la crisis estructural de las empresas argentinas: sobretodo de las micro, pequeñas y medianas; que constituyen un pilar fundamental para el logro del desarrollo y la democracia económica.

Uno de los grandes déficit de las PYME argentinas se centra en la escaso desarrollo de la capacidad empresarial. Esta se evidencia tanto por una reducida cultura industrial, como en los primitivos de sistemas de información y análisis. Desarrollando una gestión basada generalmente en la intuición, con un marcado sesgo cortoplacista; notándose una casi total ausencia de un adecuado proceso de planificación.

La propuesta de este trabajo se centra precisamente en el proceso de planificación empresarial, aspecto esencial para alcanzar el éxito. Ya que la planificación constituye el instrumento para crear el futuro de la empresa adaptándola a las exigencias presentes y futuras del contexto.

Este trabajo persiguen los siguientes objetivos:

I. EN EL ÁMBITO INTERNO DE LA EMPRESA: que se incorpore la planificación como uno de los procesos cotidianos de la misma. De manera que los empresarios construyan el futuro del ente, posicionándolo adecuadamente respecto a las exigencias que impone el contexto y detectando anticipadamente eventuales problemas.

II. HACIA EL ÁMBITO EXTERNO A LA EMPRESA: se brinde información concreta sobre la proyección futura del ente, a los terceros relacionados o que tienen en vista relacionarse con el mismo. De manera que les permita contar con mayores elementos de análisis en la toma de decisiones.

Para la formulación de la presente ponencia se siguieron los siguientes principios:

1. Que la urgente reconversión que necesitan la gran mayoría de las empresas argentinas, requiere de un urgente incremento de la capacidad empresarial que posibilite la implementación de la nueva tecnología existente para el gerenciamiento de empresas. Que además de la adecuada difusión de esta tecnología se requiere el auxilio de la norma legal que impulse y acelere el proceso de su implementación.
2. Que la planificación de la gestión empresarial constituye uno de los instrumentos de la moderna teoría del gerenciamiento de empresas, que resulta fundamental para el logro del éxito empresarial. El

escenario actual caracterizado por el aceleradísimo proceso de cambio tecnológico, por procesos de internacionalización de los mercados, de globalización de las economías y de integración regional; exigen el diseño de estrategias empresariales basadas en el riguroso análisis científico y técnico.

3. Quién ostente la categoría de empresario debe cumplir con las formalidades necesarias para brindar a los terceros que se relacionan o tienen en vistas relacionarse con su empresa, toda la información sobre su pasado y proyección posible, para que estos puedan tomar decisiones con menor grado de incertidumbre.
4. Que no se vea vulnerado el necesario secreto empresario

En la sección 1 del presente trabajo se procederá a realizar en apretadas líneas una descripción del perfil del empresario de estos nuevos tiempos, en la sección 2 se realiza aproximación al proceso de planificación; procurando dar una idea sobre la forma en que contribuye a lograr el éxito empresario.

Perfil del empresariado estratégico

Más allá de las puntuales referencias al rol del Estado o al sesgo que impulsen las autoridades económicas, que a veces tiñen y hasta ocultan el problema de fondo, las opiniones de los directores de empresas son coincidentes en que ya no existen las condiciones de crecimiento sostenido, ni mucho menos la predecibilidad a corto y medio plazo, con relación a las grandes cuestiones y variables socioeconómicas, tal como sucediera en los treinta años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. El futuro se muestra incierto además de complejo: en nuestro país este panorama se ve acentuado por los factores de estructura y coyuntura.¹

El perfil del empresario tradicional que imperó en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial hasta la crisis de la OPEP, estuvo definido por mercados relativamente estables, crecientes, con una demanda que absorbía todo lo que se producía, producción estandarizada orientada hacia el consumo masivo, hábitos de consumo con menor nivel de exigencias, bajos niveles de presión tecnológica y social, escasos niveles de competencia; con modelo estructurado en base a políticas económicas keynesianas y de tipo social conocidas como de "estado de bienestar".

A principios de la década de los 70, en los países desarrollados comenzaron a aparecer signos de agotamiento del ciclo de rápido crecimiento

¹ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío Empresario*, Macchi. Buenos Aires-Bogotá. 1992, p. 2.

que se había iniciado luego de la Segunda Guerra Mundial. La caída en el ritmo de avance de la productividad, el recrudescimiento de los reclamos laborales y la consecuente disminución de la tasa de ganancia en la mayoría de los países desarrollados, fueron los elementos iniciales de la crisis. Paralelamente, los continuos déficit en la balanza de pagos de Estados Unidos y el debilitamiento del dólar como moneda de reserva mundial, llevaron a la declaración de la inconvertibilidad del dólar y más tarde, al abandono del esquema de tipos de cambio fijos, desarticulando el sistema económico internacional. La crisis se hizo evidente con el "shock" petrolero de 1.973. Los mercados adquirieron un alta dosis de inestabilidad, paralelamente se fueron produciendo grandes cambios a nivel tecnológico, económico, político y social. El mundo se fue transformando en una aldea y las decisiones que se toman a miles de kilómetros de distancia, inciden inmediatamente sobre nuestro presente y futuro. La economía mundial aparece, de manera creciente, integrada en una trama de intereses e intercambios comerciales, patrimoniales, y de vinculaciones financieras. Es una trama estructural de producción, asentada en distintas localizaciones, cuyo objetivo final consiste en producir para un mercado que ha pasado a ser más mundial que nunca.

Esta creciente globalización coexiste con otra tendencia no necesariamente contradictoria de regionalización. Comienzan a consolidarse grandes bloques comerciales que, sin embargo, no parecen operar como una fragmentación de la economía mundial. Por ello, esta tendencia no se despliega en contradicción con la anterior, más bien define un espacio mucho más amplio que el de los países, donde estas tendencias estructurales y tecnológicas se desarrollan. El escenario mundial nos muestra que se están produciendo profundos cambios en todas las áreas y niveles de la sociedad, con crisis en las relaciones económicas internacionales y la formación de una nueva división del trabajo; donde se manifiestan nuevas tendencias del comercio mundial y nuevas jerarquías relativas de productos y naciones. Dentro de un marco cada vez más competitivo, aparecen en el comercio mundial productos que crecen en volumen y en valor (los progresivos); en tanto que otros pierden posición relativa en el intercambio (los regresivos).

En una encuesta que incluyó a más de 1000 empresarios europeos y norteamericanos las opiniones fueron coincidentes en señalar que los mercados estaban en crisis y que el futuro se presenta incierto y muy complejo.²

Este nuevo escenario requiere otro perfil de empresario lo que se denomina "empresariado estratégico" apto para administrar la incertidumbre

² HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío Empresario*, Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1992, p. 3.

derivada de los profundos y acelerados cambios.

Este perfil empresarial se caracteriza por poseer las siguientes habilidades.³

a) HABILIDADES INDIVIDUALES:

SER ANTICIPADOR Y PROSPECTIVO, esto es que los empresarios y gerentes deben contar con una actitud y con técnicas e instrumentos que posibiliten ejercitar un diagnóstico anticipado sobre los futuros escenarios alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y de sus impactos sobre los mercados,⁴ evitando el método simplista de copiar lo realizado en el pasado.

SER ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVOS, un convencimiento de aprender estrategia competitiva global, conociendo las fortalezas y debilidades que existen y que a menudo resultan irreversibles en el plano regional o continental. SER CREATIVOS E INNOVADORES
SER EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR FLEXIBLE: capacidad de identificar nuevas opciones y la capacidad para la solución de conflictos, dentro de un marco de acuerdos en que la negociación se convierta en algo donde todos ganen y las amenazas se transformen en oportunidades.

b) HABILIDAD EN EL ORDEN COLECTIVO

ESTRUCTURAR Y DESARROLLAR UNA CULTURA FLEXIBLE Y GANADORA, COMPARTIDA Y COMPROMETIDA CON LA EFICIENCIA, CON LA EXCELENCIA Y CON LA RENTABILIDAD:

Estas cinco habilidades serán en algunos de los casos imprescindibles y, cuando menos, muy necesarias para poder conducir los negocios en cualquier tipo de mercados, en todo tipo de empresas, pequeñas, medianas o grandes, y en cualquier ubicación, en la capital, en el interior, en el exterior, ya sea en la Argentina, Brasil, Japón, EE.UU.⁵

El planeamiento

Como toda disciplina la función de planeamiento ha venido perfeccionándose a lo largo del tiempo, ha reformulado sus sistemas de análisis, se ha

³ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío Empresarial*. Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1992, p. 22.

⁴ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío Empresarial*. Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1992, p. 23.

⁵ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío Empresarial*. Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1992, p. 25.

nutrido de los avances en el conocimiento de la cultura de la organización, la ciencia de la conducta, en la informática, en la estadística, en los modelos para la toma de decisiones, etc.

Es así que se ha evolucionado desde una concepción del planeamiento como un rígido presupuesto, a la concepción contemporánea de la planificación estratégica caracterizada por un análisis integral del contexto y la empresa, su flexibilidad, con una perspectiva temporal más amplia, y una filosofía que busca la integración participativa de todos los sectores del ente y una elevada capacidad de adaptación y promoción del cambio.

A continuación se citan las principales características de estas dos concepciones:

“BUSINESS PLAN” O PLANEAMIENTO DURO

Cuyas características se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- * No analizaba el contexto para poder adaptar la organización al mismo, se lo denominó duro precisamente por esta actitud de no buscar la adaptación del ente al medio, solo se veía el ente. No contemplaba hipótesis alternativas ante eventuales fracasos, obstáculos, etc. Esto era consecuencia de la relativa estabilidad del contexto. No se admitía la posibilidad de efectuar reformulaciones.
- * Generalmente circunscrito al presupuesto.
- * Era concebido por los niveles superiores del ente, sin la participación de los niveles medios ni de la base de la estructura organizacional.
- * Se trataba de una concepción marcadamente sesgada hacia lo operativo, pretendía el mejoramiento de la gestión a través de evitar faltas de coordinación, cuellos de botella, y detectar desvíos.

Planeamiento blando

Si bien en la década de 1960 se comenzaron a desarrollar algunas de sus generalidades, es en la década de 1970 donde se lograron sus primeras concreciones. Y esto no es casualidad pues en esta década desaparece la relativa estabilidad del contexto, la realidad resulta convulsionada por la revolución tecnológica, y los grandes cambios y movimientos en los mercados.

Esta concepción sobre planeamiento es la vigente en nuestros días, su principio fundacional sostiene que el ente debe adaptarse al contexto que se desenvuelve, ya que éste es el determinante de variables fundamentales para el ente. Estas variables incontrolables para la empresa hacen que esta deba adaptar su gestión a los distintos escenarios alternativos que las mismas definen, sino quiere convertirse en anacrónica.

Podemos sintetizar sus características de la siguiente manera:

- * se analiza el contexto con incidencia sobre la empresa,
- * se analiza la empresa en búsqueda de sus fortalezas y debilidades,
- * se identifican las variables controlables y las no controlables, y a partir de ello se trata de crear la estrategia competitiva del ente.
- * Amplía la planificación al mediano y largo plazo.
- * Esta concepción se caracteriza por perseguir como objetivo lograr una cultura organizacional, de plena participación e integración de los sectores, con una alta capacidad para adaptarse y promover el cambio, no pretende imponerse en base a la autoridad formal sino que busca como base de su sustentación en el liderazgo.
- * Se concibe a la planificación como un proceso continuo en permanente reformulación.

Concepto de planeamiento

El planeamiento puede ser conceptualizado como la función administrativa consistente en un proceso continuo en el tiempo, que sobre la base del análisis:

- a) del contexto en que se desenvuelve y se desenvolverá la empresa,
- b) de los medios y características de la empresa y sus posibilidades de cambio, define:
 1. Cuál serán los objetivos y metas del ente
 2. Cuáles serán los procedimientos que se desarrollarán para alcanzar los mismos en el corto, mediano y largo plazo.

EL PLANEAMIENTO DEBE CONSTITUIR UN INSTRUMENTO PARA CREAR EL FUTURO DE LA EMPRESA ADAPTÁNDOLA A LAS EXIGENCIAS FUTURAS DEL CONTEXTO Y NO UN MERO INTENTO DE ADIVINAR EL FUTURO DE LA MISMA.

Como muy bien lo expresa el Dr. Herrscher, "el planeamiento ha dejado de ser un ejercicio de capacidad predictiva, y se ha convertido en un ejercicio de capacidad creativa".⁶

En el proceso de planeamiento podemos distinguir dos niveles de análisis, el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo.

Características del planeamiento estratégico

El planeamiento dotó a la estrategia de un carácter sistémico e integralidad.

⁶ HERRSCHER, E. G.: *Revista Idea*, abril de 1989.

- * fija los objetivos del ente y los grandes lineamientos que guiarán su consecución
- * realiza un diagnóstico y una prognosis de la evolución del ente y del contexto en cual actúa y al cual sirve
- * es de un horizonte temporal amplio ya que abarca hasta el largo plazo
- * realiza una definición de las decisiones básicas que guiarán la gestión, las cuales deben responder a los principios de sistematicidad, integralidad, coherencia y viabilidad, definiendo áreas de responsabilidad.

Características del planeamiento operativo

Como todo plan es obvio que debe ser coherente, sistémico, integral y viable. Pudiéndose destacar en él las siguientes características específicas:

- * Debe responder a los principios definidos por el plan estratégico
- * Constituye la implementación del plan estratégico para el corto y mediano plazo
- * Por su característica de constituir una implementación del plan estratégico resulta más específico y detallado que éste. Constituyendo su colofón los ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS.
- * debe ser permanentemente evaluada su ejecución que permita detectar necesidades de reformulación de las premisas rectoras del plan o de las de implementación

Antes de seguir adelante, y teniendo en cuenta lo ya expresado planeamiento y planeamiento estratégico y operativo; es necesario dejar sentado que debe erradicarse la idea de que la planificación sólo la pueden realizar las grandes empresas, todo lo contrario. Todo empresario racional, inconsciente y rudimentariamente lo practica a diario. A través de la información que obtiene de los diarios, los reportajes radiales y televisivos, la información que capta en su plaza, analiza el tipo y magnitud de la incidencia que los hechos provinciales, regionales, nacionales e internacionales tendrán sobre su actividad. Luego definirá su nivel de actividad, sistema de comercialización, producción, financiación y administración, etcétera.

Debe entenderse que el plan de la empresa constituye "la gran decisión" del empresario, el pensar o repensar (en su caso) la empresa para el futuro.

Por eso es tan importante en una realidad como la que nos toca vivir, inmersa en profundos, acelerados y variados procesos de cambio; y altamente competitiva.

Hoy, y sobre todo para las PYME, el éxito depende de saber interpretar las tendencias sociales, económicas, políticas, del mercado, tecnológicas, de

producción y comercialización; de la identificación de oportunidades para innovar; de la identificación de nuevos segmentos de mercados; restricciones legales, de recursos y de estructura empresaria. Identificación de nichos de mercados insatisfechos o crear nuevos mercados a través de nuevos productos, de elaborar productos diferenciados de alta calidad, de innovar en los procesos para reducir costo y mantener o acrecentar calidad, de brindar servicios adicionales, de saber llegar al cliente, de contar con el financiamiento adecuado, los insumos y los proveedores adecuados, los distribuidores adecuados, etc. La definición de todos estos aspectos constituyen el proceso de planificación.

Aportes adicionales del planeamiento

Algunos de los aportes adicionales que el proceso de planeamiento proporciona a la empresa son:

- * Relaciona al empresario con nuevas fuentes de información y análisis
- * Permite detectar la inconveniencia de un determinado proyecto que sin el correspondiente estudio puede no identificarse. Es decir es un instrumento para evaluar las bondades de las ideas.
- * Constituye una fuente de nuevas ideas para mejorar la cadena de valor de la empresa. Pues la participación de las distintas áreas de la empresa, facilita la detección de posibles inconvenientes y el planteamiento de soluciones para los mismos, así como el surgimiento de ideas novedosas respecto a cada uno de los componentes de la cadena de valor de la empresa.
- * las distintas tareas involucradas en el planeamiento (análisis del contexto externo e interno de la empresa, las debilidades y fortalezas, las acciones de la competencia, el control de los desvíos en el plan, etc) constituye un medio de integración y motivación para los distintos sectores de la empresa. Por lo que resulta un instrumento valiosísimo para coordinar las acciones de los mismos, para eliminar los compartimientos estancos, para detectar problemas, y lograr alternativas de soluciones a problemas.
- * permite detectar inconvenientes, cuellos de botella, tiempos ociosos, superposiciones, etc; que sólo es posible detectar al programar minuciosamente cada uno de los pasos del plan operativo.
- * permite contar con un instrumento concreto sobre el funcionamiento previsto de la empresa que facilita el cumplimiento de requerimientos de organismos de control, de entidades financieras, inversionistas, entes oficiales de promoción, etc.

Propuesta

Dado que:

- a) Resulta de imperiosa necesidad que el empresariado argentino y concretamente los micro, pequeños y medianos empresarios; realicen PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.
- b) Los ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS constituyen el colofón del proceso de planificación operativa. Que brindan información concreta (en términos cualitativos y cuantitativos) sobre la proyección económica, patrimonial y financiera del ente sin vulnerar el necesario secreto empresario.
- c) Es un dato de la realidad que además de difundir la moderna tecnología de gerenciamiento de empresas, resultan necesarios instrumentos más directos que impulsen su implementación.

ES POR ELLO QUE : se considera positivo que se disponga la obligatoriedad para todos los entes empresarios de presentar como información complementaria a los estados contables, LOS ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS. Con lo cual se estaría impulsando indirectamente a los empresarios a planificar.

Estableciendo paralelamente la obligatoriedad de una adecuada explicación en la memoria sobre los desvíos producidos como también el obligatorio seguimiento por parte del síndico o el consejo de vigilancia en su caso.

La estructura del sistema de los Estados Contables Proyectados debería ser definida por los Consejos de Profesionales en Ciencias Económicas, pero estos estados contables deberían ser al menos:

El Estado de Situación Patrimonial Proyectado

El Estado de Resultados Proyectado

Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proyectado

BIBLIOGRAFÍA

BIASCA, Rodolfo E.: *Resizing*, Macchi, Buenos Aires, 1991.

FRESCO, Juan Carlos: *Desarrollo gerencial hacia la calidad total*, Macchi, Buenos Aires, 1991.

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto: *Desafío empresario*, Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1992.

HERRSCHER, E. G.: *Revista Idea*, abril de 1989.