

FOWLER NEWTON, E., *Contabilidad Superior*, t. 1, 5ª ed., Buenos Aires, La Ley, 2006.

- *Cuestiones contables fundamentales*, 3ª ed., Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001.

GARCÍA CASELLA, C. *Registros contables. Anteproyecto de reforma de las normas legales vigentes*, Buenos Aires, La Ley, 2007.

*Ley de Sociedades Comerciales 19.550*, texto ordenado por decreto 841/84, Córdoba, Advocatus, 2001.

## LA INFORMACIÓN CONTABLE PROSPECTIVA. CONSIDERACIONES PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN INTERNA EN LA ELABORACIÓN DE ESTADOS PROSPECTIVOS

Oscar Santiago Muñoz Bernart

Contador Público

Profesor de la Universidad de Buenos Aires

E-mail: oscar.munoz@biogenesisbago.com

### Resumen

Sobre la base del postulado de que la contabilidad se pone al servicio de la administración; esta, a su vez, al servicio de la gestión y esta última, a la toma de decisiones, el presente trabajo se propone analizar por qué la contabilidad prospectiva constituye un capítulo significativo para cumplir con dichos objetivos. La calidad de la información que se utilice impactará directamente en la calidad de la decisión que se tome.

A lo largo del artículo se fundamentan los motivos por los cuales se entiende que la utilización de información interna constituye una herramienta adecuada en la preparación de los estados prospectivos y permite eficientizar tanto los usos como los recursos utilizados en su elaboración. Se busca, además, aportar a la integración de ambas, proponiendo formas que colaboren en dar consistencia al conjunto de la información procesada.

**Palabras clave:** contabilidad - contabilidad prospectiva - administración - gestión - toma de decisiones - información

### Abstract

Based on the assumption that accounting is at the service of administration, and this, in turn, to serve management and the latter, decision-making, this

*paper analyzes why accounting is prospectively a significant chapter to meet those objectives. The quality of the information used will directly impact the quality of the decision taken.*

*Throughout this article, there are described the reasons why the use of inside information are understood to constitute an appropriate tool in the preparation of the prospective which can enhance the efficiency of both, the uses and the resources used in its preparation. It also seeks to contribute to their integration, proposing ways to assist in giving consistency to the set of the processed information.*

**Key words:** *accounting - prospective accounting - administration - management - decision-making - information*

## I. Introducción

El presente trabajo se realiza sobre la base del siguiente postulado: la contabilidad se pone al servicio de la administración; esta, a su vez, al servicio de la gestión y esta última, a la toma de decisiones. Las expresiones vertidas en el presente trabajo tendrán el sentido de analizar por qué la contabilidad prospectiva constituye un capítulo significativo para cumplir con dichos objetivos. La calidad de la información que se utilice impactará directamente en la calidad de la decisión que se tome.

Intentaremos fundamentar los motivos por los cuales entendemos que la utilización de información interna constituye una herramienta adecuada en la preparación de los estados prospectivos y permite efficientizar tanto los usos como los recursos utilizados en su elaboración. Buscamos, además, aportar a la integración de ambas, proponiendo formas que colaboren en dar consistencia al conjunto de la información procesada.

No queremos dejar de expresar que además de la utilidad que genera este tipo de prácticas referidas a generación de información más rica y de mejor calidad para los diferentes usuarios, tienen un interés social aun mayor, por entender a la empresa como un actor social relevante en su entorno. Su sustentabilidad y evolución es de interés para el conjunto social. En este sentido, reconocemos que existe un universo de interesados mucho más amplio que aquellos que tienen relación directa con el ente, aun quienes no teniendo vinculación económica comparten un único espacio social.

Es necesario aclarar que las ejemplificaciones surgen de los hechos y situaciones a los que se ha tenido acceso y conocimiento, en su mayo-

ría ocurridos en la República Argentina y países vecinos en las últimas décadas.

## II. Información prospectiva: una necesidad práctica

La información prospectiva busca cubrir la necesidad de información que requieren aquellos interesados genuinamente<sup>1</sup> en el accionar de la empresa<sup>2</sup> y, también, para quienes resulta relevante conocer su evolución futura.

Cubriendo los aspectos relacionados con las consecuencias económicas y financieras, los modelos contables prospectivos buscan cuantificar y metodizar los procedimientos y definir los criterios adecuados para lograr información de calidad. El solo hecho de que exista la obligación legal de recabar dicha información les resulta suficiente a unos para justificar los esfuerzos tendientes a generar aportes sobre esta problemática. Otros encuentran mayores sustentos en los considerandos sobre los cuales se propone la vigencia de estas normas. No obstante, es este un camino que día a día se va andando, los requerimientos aumentan y no faltará mucho tiempo para que se transforme en obligatoria con carácter general la elaboración de los mismos. Las exigencias sobre la transparencia en los actos societarios y la conducta de sus funcionarios son cada vez mayores. Los procesos de globalización, la creciente competitividad en los mercados, el propio aumento del tamaño y diversidad de las organizaciones, entre otros factores, requieren mayores y mejores sistemas

<sup>1</sup> Los denominados *stakeholders* son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos y/o indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresarias como por ejemplo: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, la comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, el público en general.

<sup>2</sup> En el presente trabajo haremos referencia a la empresa como concepto genérico. Entendemos que lo expresado es aplicable a todo tipo de organizaciones y entes, en la medida que realicen una actividad económica ya sea individual o colectiva, sin importar si lo hace con o sin fines de lucro, e independientemente de su tamaño e importancia.

que aporten a una mayor racionalidad y una mejora en la ética y responsabilidad social en la toma de decisiones empresariales.

Existen muchos y significativos antecedentes que pueden servir de ejemplo para imaginar los tiempos que vendrán: la aplicación de las ciertas normas ISO o IRAM para obtener certificación<sup>3</sup> es entendida como una ventaja competitiva a pesar de no ser obligatoria para la producción y venta de sus productos o servicios; la exigencia de Buenas Prácticas de Manufactura<sup>4</sup> por parte de organismos regulatorios de determinadas actividades; las normas ambientales, las que regulan el trato "humanitario" a los animales; nuevas exigencias sobre responsabilidad social empresarial nos confirman que, como en otros muchos campos, los aspectos contables y de administración no escapan a esta corriente. La incorporación de regulaciones y recomendaciones crecientes tienden a brindar mayores garantías y resguardos.

Si bien existen normativas en nuestro país que obligan a determinados sujetos<sup>5</sup> a la presentación de información contable prospectiva, para el resto, su elaboración y exteriorización dependerá solamente de su voluntad, siendo esta una decisión de criterio autónomo por parte de la empresa. Así, al conjunto constituido por las empresas no obligadas podemos dividirlo en dos grupos: aquellas que reconocen un interés en disponer de este tipo de información y las que no.

A los últimos, quizás, podamos incentivarlos a su elaboración ya que se trata de un factor relevante al momento de reconocer los méritos de la calidad de gestión de la empresa. Este reconocimiento social, que puede expresarse como una ventaja competitiva, será un incentivo adicional para su adopción.

Resultará importante hacer mayor hincapié para incorporar estos conceptos en empresas de menor tamaño, que poseen un gerenciamiento menos profesionalizado, aquellas que no perciben la posibilidad de transformar en resultados positivos los costos derivados de su elaboración.

<sup>3</sup> Normas sobre calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO: *International Standard Organization*).

<sup>4</sup> En inglés: GMP (*Good Manufacturing Practice*).

<sup>5</sup> Obligatorio para empresas que cotizan en bolsa y bancos, en tanto cumplan los supuestos que la ley prevé.

Ese segmento de empresas que convive aceptando disponer de menos información que la posible y muchas veces justifica esta situación o por una menor exigencia oficial o por la creencia de no necesitar más que la disponible. Un adecuado análisis sobre la veracidad de estas situaciones y supuestos entendemos ayudará a una mayor incorporación de estas prácticas.

Las empresas, a pesar de no estar obligadas a su presentación regular, en muchas oportunidades, necesitan elaborar información prospectiva (exigida por la entidad) para acceder, por ejemplo, a líneas de crédito bancarias. Según la institución o la línea específica solicitada de financiamiento<sup>6</sup> resulta necesario, además, la presentación de la calificación de riesgo crediticio evaluada por una firma independiente en cuyo proceso de obtención esta información será central para obtenerla, ya que es un parámetro significativo de la calidad de la gestión de la empresa.

Dentro del grupo de los sujetos obligados se encuentran las empresas en nuestro país que cotizan en bolsa, las entidades bancarias, entre otras, con indicación y detalle específico del tipo y oportunidad de información a presentar.

Asimismo, la propia ley de sociedades exige cierta información respecto de las expectativas de futuro de la empresa; si bien es de carácter genérico y sin la obligación de presentar información cuantitativa, deja precedentes escritos sobre esta mirada hacia el futuro en la opinión de la empresa, información relevante a fin de verificar el atributo de empresa en marcha al momento de emisión de los estados contables y los dictámenes de auditoría.

Basados en la premisa de que los sistemas de información contable deben cumplir con el objetivo de brindar información veraz y útil a diferentes usuarios que tienen nuevas y crecientes necesidades, se hace necesario incorporar progresivamente más y mejor información. Acompañando la evolución de este proceso, los estados contables prospectivos son la respuesta natural a estos requerimientos.



<sup>6</sup> Por ejemplo, Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario, Decreto PE 783/2010 y Comunicación "A" 5089 BCRA.

HEMEROTEC  
CAMPUS

### III. Un aporte a la racionalidad en el proceso decisional

Una buena porción, si no la mayor, de las decisiones actuales tienen que ver con la reasignación y disposición de los resultados y flujos de caja actuales, en pos de una expectativa de obtener mayores beneficios en el futuro. Determinar qué parte de los beneficios y superávits actuales se utilizarán para generar los resultados futuros, a través de los recursos dedicados a los planes de inversiones en bienes de uso, en tecnología, en capacitación de su recurso humano, investigación y desarrollo, marketing, entre otros tantos objetivos, impactan en los intereses (que hoy se ven afectados por algún grado de postergación de sus retribuciones) que querrán naturalmente conocer los fundamentos y expectativas de tales decisiones.

En este proceso dinámico de evolución y desarrollo no puede la disciplina contable y administrativa estar ajena a la responsabilidad que le compete. De hecho, cuenta con principios, técnicas y procedimientos que son adecuados para aplicar a esta necesidad y en este exigente contexto. Partiendo del conjunto normativo y de procedimientos que lo enmarcan, que lo constituyen en la herramienta técnica y metodología adecuada a estos fines, deberemos continuar con el proceso de adaptarla e incorporar los elementos que se requieren en función de las nuevas realidades.

Nuevos desafíos y requerimientos de información son hoy necesarios para acompañar la cada vez más compleja y cambiante realidad que viven las compañías. Procesos de concentración, globalización, regionalización e internacionalización, cambios en los escenarios económicos de los países y las regiones, modificaciones en las normativas de las actividades y la aparición de nuevos requerimientos para las organizaciones respecto de su conciencia social y ambiental obligan a encontrar un marco sistematizado de elaboración y presentación de información sobre los mismos. La sustentabilidad de los negocios y emprendimientos requieren de información ya no solo del 'presente, sino sobre los fundamentos que avalen el futuro esperado, sobre las formas en que desarrollarán su actividades atendiendo al cumplimiento de estos objetivos, sobre las expectativas que fundamentan sus decisiones. Cada día son menos los que piensan que sobre contabilidad está todo dicho. Intentaremos presentar algunos elementos y circunstancias que justifican la necesidad del

esfuerzo de trabajar en este sentido a quienes trabajan en el proceso de acompañar las nuevas necesidades de información y a los que aún descreen.

También intentaremos promover una mirada hacia adentro de la organización en busca de esa información necesaria para visualizar que, quizás, una buena parte del camino ya está hecha.

### IV. Objetivos

#### *Mejorar la calidad de la información*

Peter Drucker (1995) auguraba hace quince años: "Para dirigir en el futuro, los directivos necesitarán un sistema de información integrado con su estrategia empresarial, en vez de herramientas que hasta ahora han estado utilizando en gran parte para registrar datos del pasado". A pesar de los avances realizados en este sentido, queda aún mucho por hacer, debido a que estos requerimientos crecientes y diversificados surgen muchas veces a una velocidad mayor a la capacidad de respuesta. Simultáneamente, en las últimas décadas, también ha crecido en forma vertiginosa la capacidad de recolectar, almacenar y procesar información. Para integrar ambas, se requerirá de pautas metodológicas, consensos de exposición, definiciones sobre la aplicación de criterios que acompañen estas circunstancias; esto permite tener mayor claridad para enfrentar tamaño volumen de datos y posibilidades de poder procesarlos adecuadamente. La contabilidad en sentido amplio plantea como disciplina un conjunto de normas, procedimientos, tanto para la elaboración como para la auditoría de la información que genera, organismos que cuentan con pertinentes mecanismos de ajuste y actualización para mantener la vigencia útil de tales normas, tanto en el ámbito local como internacional. Este cuerpo integral, demostrada su aplicabilidad universal a la medición histórica de la realidad económica, contiene el conjunto de herramientas necesarias para adaptarlas y generar las adecuaciones que permitan la aplicación para la medición económica prospectiva.

### *Mejorar la credibilidad*

En el marco de la irrupción de Internet y las redes sociales en los negocios, que han revolucionado el acceso a la información a incontables (y desconocidos) usuarios, el acceso inmediato a información de todo tipo, proveniente de variados (y muchas veces desconocidos) generadores, modifica también las conductas y requiere de un proceso de adaptación a esta nueva realidad. Más información disponible que la capacidad de procesarla en forma completa obliga a seleccionar dicha información. Es preciso llegar a un volumen posible de información para trabajar, debemos aplicar criterios y métodos de selección. En la medida que no se da respuesta a la necesidad de información de manera metódica, se habilita la búsqueda de ella a través cualquier medio, en donde resulta difícil opinar sobre su veracidad y justeza, llegando al extremo de ni siquiera conocer al autor. No remediar esta situación de desinformación, alentará la búsqueda (hoy enormemente facilitada en cantidad y velocidad de acceso) y uso de ella, con el riesgo de dar por válidos datos erróneos, incompletos o inadecuados, habitualmente calificados por los abogados como información falsa, tendenciosa y malintencionada.

En nuestra materia, la definición respecto de qué información se debe generar y exponer<sup>7</sup>, permitirá colaborar en esta complejidad a fin de no utilizar información no verificada o falsa.

Al sistema contable en su conjunto, injustamente, no se le reconoce en toda su magnitud el aporte que realiza por la construcción de metodologías y procedimientos para el procesamiento de información que impactan positivamente sobre la calidad. En contabilidad, no existen dudas respecto de los lugares de obtención de los datos a registrar, los mecanismos de registro, los criterios que se han aplicado, los supuestos de los que se ha partido y el proceso de verificación a que se los somete. Extrapolar estas consideraciones, con las adaptaciones necesarias, permitirá dotar a la información proyectiva de los mismos atributos, con la ventaja adicional de que esos datos ya son conocidos por los usuarios.

<sup>7</sup> En general, las normas determinan el requerimiento de la mínima información necesaria. En nada se limita la elaboración de toda otra que adicionalmente se requiera.

Esto no excluye el debate sobre estos contenidos y criterios y la tarea que regularmente la contabilidad prospectiva se vea en la necesidad de realizar para la adecuación frente al cambio en el contexto y los requerimientos emergentes.

Ayudará, desde la óptica de la comunicación, de manera significativa a cubrir el llamado "silencio de la empresa", de alto impacto en los agentes internos de la compañía. La falta de información genera consecuencias indeseadas debido a que promueve la transformación de percepciones, que pueden ser erróneas o falsas, respecto de la información. Como estas son muchas veces generadas internamente en la compañía, tienen frente a usuarios externos, la presunción de realidad, dada por la cercanía del emisor a la problemática. Cuántas veces debemos aclarar alguna circunstancia que el personal interpreta erróneamente (en ocasiones por falta de información o conocimiento del contexto) y que considera un síntoma de algo preocupante y lo expresa o actúa en consecuencia. Recibir un cuerpo de información de manera sistemática y regular seguramente podrá colaborar para disminuir este tipo de situaciones.

Permitirá, además, una mayor coherencia en conjunto de la información que la empresa ofrece a terceros. Alineará a las gerencias a dirigirse a sus distintas audiencias con un discurso homogéneo y coherente. Por sobre cuestiones de orden, alinear los discursos evita confusiones. Para citar un ejemplo: tener un documento como el estado de resultado proyectado, realizado bajo criterios uniformes, evita poner adjetivos a situaciones que se pueden explicar a través de los números. Un adjetivo sin un número probablemente exprese una intención y no una realidad. Un número con un adjetivo es la síntesis que expresa el control de gestión. La discusión sobre el adjetivo puede transformarse en la base de un plan futuro de acción y no solo en una cuestión semántica.

Es un gran paso para hacer efectivo el derecho de los interesados de contar con información adecuada sobre el ente. Como señala Lancellotti (2010) es necesario minimizar las asimetrías en el acceso a la información entre los diferentes interesados genuinamente: personal, directivos, proveedores, inversores, accionistas, estado, sociedad.

Adicionalmente, permitirá generar información prospectiva coherente y conciliada con los estados contables históricos por estar elaborados bajo el mismo cuerpo de principios y normas y a partir de la información expresada en ellos.

### *Aporte a la gestión interna*

Siendo el objetivo central de la contabilidad prospectiva generar información para terceros, que haga homogéneo el vínculo entre el universo de usuarios y la diversidad y cantidad de entes a los que se le requiere de información, no es menor el aporte que esta materia puede realizar adicionalmente a la gestión interna. En general, asumimos que para los usuarios internos la información está siempre disponible, sin embargo, ocurren con frecuencia dos situaciones típicas recurrentes: si no se requiere, no está disponible, es decir, se genera a partir del pedido y habrá que esperar hasta tanto se elabore; la segunda cuestión refiere al contenido y la metodología. Cada vez que se solicita, sin reglas que la enmarquen, puede elaborarse y presentarse información prospectiva de manera distinta<sup>8</sup> sin causas o motivos válidos que lo ameriten. Una metodología que garantice la uniformidad, contenidos mínimos, periodicidad, criterios aplicados, exposición de supuestos y criterios sobre los que se han elaborado, formas básicas y mínimas de exposición, entre otros puntos, generará un adecuado ordenamiento y una mayor eficiencia en su manejo, pudiendo dedicar más tiempo al conocimiento de la problemática de la empresa y su comprensión para una mejor exposición.

“Los sistemas en sí son inútiles para la administración si no promueven la acción de las personas”, señala Anthony (1995) En ese sentido, ayudará al entendimiento por parte de la dirección de la empresa de algunas circunstancias, como por ejemplo, que no se verá limitado el tratamiento de la información para la gestión y la toma de decisiones elaborada bajo otros supuestos o con otros criterios; no limitará la elaboración de sensibilidades y cuantificaciones de diversos escenarios; no implicará revelar información sensible para la marcha de los negocios; no limitará la capacidad de gestión ni la obtención de la información adicional que requiera su tarea.

Es importante que la dirección de la compañía apoye la implementación de estas prácticas, reconociendo las ventajas de contar con información prospectiva sistemática, uniforme, comparable, entre otros atributos, que

<sup>8</sup> No hacemos referencia en este párrafo a los bienvenidos cambios que se generen en el proceso de mejora continua de la información a ofrecer.

ayude a una mejor gestión de la información que redunde en un proceso de toma de decisiones más sólido y un efectivo y metódico control de gestión.

Habitualmente, se espera que a la información prospectiva la elaboren áreas de costos, presupuestos, planeamiento económico o nombres similares. Para cualquiera de ellos estas normas constituirán una guía de gran valor para apoyar la tarea. Además de tener el problema de imaginar y cuantificar el futuro, hacerlo sin guía dificulta la tarea.

En la dinámica de los negocios actuales existe la necesidad de definir las estructuras de financiamiento, con mayor énfasis si se trata de esquemas de financiamiento de largo plazo o decisiones sobre distribución de dividendos. Resulta impensable, bajo algún criterio mínimo de racionalidad, tomar alguna decisión es estos puntos sin el soporte de la proyección económica y financiera de la empresa.

### *Objetivos distintos, interés común*

Si bien la proyección económica y la financiera persiguen objetivos diferentes en la práctica, en esencia ambas buscan medir la evolución futura de la empresa, brindando una fuente de información valiosa para una más racional toma de decisiones. Este factor común permitirá la co-munión de esfuerzos tendientes a una mayor eficiencia en su generación, y mayor disponibilidad en cantidad y calidad. Este diálogo entre las proyecciones, sin dudas, permitirá mejorar las virtudes de ambas.

La cantidad y diversidad de información, cuanto más coherente y clara sea, más eficiente y más barata en la elaboración resulta. Esto implica una minimización de las pérdidas derivadas.

## **V. Marco conceptual**

### *Información, sistemas y requerimientos*

Como señala Anthony (1995), “Casi toda empresa tiene un sistema contable, es decir, un medio para recolectar, sumarizar, analizar y presen-

tar, en signos monetarios, información relativa al negocio." Según Biondi (1984): "La contabilidad como receptora y generadora de información, puede ser entendida como un sistema o como un subsistema que forma parte del gran sistema que es la empresa, en su conjunto". Busca cubrir las necesidades de información tanto internas como externas, ayudando a la eficiencia en la gestión interna y a los usuarios externos informando sobre los hechos ocurridos en la empresa, su estado actual y evolución prevista. Las cualidades requeridas a la información contable como son la utilidad<sup>9</sup>, pertinencia<sup>10</sup> y predicción<sup>11</sup>, obligan a adicionar a la información contable histórica la información prospectiva para cumplir más acabadamente con ellas.

No existen dudas respecto de que la información para usuarios externos requiere de pautas conocidas y comunes para entenderla e interpretarla, sin embargo, cuando nos referimos a información de uso interno, pareciera que no son de aplicación las mismas premisas, muchas veces se entiende que, porque se realiza a medida del o los demandantes necesitados de información distinta en cada oportunidad, no es posible sistematizarla. Entendemos contrariamente a esta suposición que una muy buena parte de ella, un cuerpo mínimo de información prospectiva, sí puede estructurarse, definirse tanto en sus métodos, los criterios a aplicar y la oportunidad para su elaboración y presentación.

En muchas empresas se cuenta con áreas que realizan el planeamiento de la operación, como la gestión estratégica del negocio confeccionan información prospectiva. Sin embargo, no se traduce siempre en información que cumpla con los requisitos mínimos para su elaboración. La falta de integralidad y comparabilidad son las fallas más habituales.

<sup>9</sup> Según Biondi (1984), la utilidad se refiere a que la información debe servir de base para que los usuarios tomen decisiones. La utilidad de la información contable dependerá del contenido informativo y la oportunidad.

<sup>10</sup> Es la capacidad de la información de hacer una diferencia en una decisión mediante ayuda a los usuarios para formular predicciones acerca de las consecuencias de eventos del pasado, presente o futuro, o confirmarlos, o corregir expectativas previas.

<sup>11</sup> Predicción: es la cualidad que ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de prever las consecuencias de eventos pasados o presentes (Biondi, 1984, p. 8).

Del mismo modo que queremos conocer nuestro estado de salud, y para ello estamos dispuestos a realizarnos los chequeos necesarios para conocer nuestro estado actual (contabilidad histórica), si quisiéramos conocer la salud futura, seguramente consultaríamos a un médico y a los resultados clínicos realizados se sumarían algunas preguntas que deberíamos contestar respecto a nuestras conductas a futuro, desde aspectos tales como la cultura alimenticia, cómo realizamos el cuidado de nuestra salud, nuestros antecedentes personales y familiares, las enfermedades que hemos padecido, etc. Todos estos elementos permitirán vislumbrar nuestra evolución en el aspecto en cuestión. Son muchas las semejanzas de la metodología cuando cambiamos el sujeto: la empresa en lugar del individuo, y el objeto de análisis la situación económica y financiera en vez del estado de salud.

El futuro de un proyecto es el resultado de la conjunción de las circunstancias internas y externas actuando simultáneamente. Para informar sobre las internas nadie tendrá más elementos que quienes conocen la historia de vida completa. Un adecuado traslado de este conocimiento al profesional será necesario. Los factores externos deberán ser claramente explicitados y los supuestos de su comportamiento serán los elementos básicos a considerar. La conducta empresarial, trayectoria, su grado de credibilidad, la manera en que se han enfrentado las crisis y cambios en el pasado son elementos que ayudan a comprender y opinar sobre las proyecciones.

Naturalmente, en la contabilidad prospectiva no podemos escapar a ciertas limitaciones dadas por las características de la información contable: valores aproximados, información incompleta, evidencia parcial. Inclusive deberán extremarse las precauciones en la utilización de datos que expresan expectativas, ya que además del origen del dato, exigirá la explicación de los criterios y metodologías utilizados para llegar a él.

Debemos además cubrir la necesidad de justificar, fundamentar la definición conceptual de valoración, a través de la razonabilidad y fiabilidad de las hipótesis que fundamentan la proyección realizada, trabajando con supuestos realistas, bases compatibles, criterios homogéneos sobre similares circunstancias.

### Alcance

Si bien es natural la intención de aplicación universal y permanente de quien cree genuinamente en las bondades de contar con estados contables prospectivos, entendemos que la aplicación efectiva y en mayor grado de estos procesos de generación de información despertarán primeramente interés en aquellas empresas de envergadura o que ya tienen generación de este tipo de información por lo menos estructurada en algún proceso. También, en aquellas que cuenten con un gerenciamiento profesionalizado, o bien pretendan trabajar de acuerdo a las buenas prácticas de gestión.

No ignoramos las restricciones y limitaciones que impone la preocupación de no develar información sensible, que si bien podrían justificarse en casos y circunstancias individuales, generan un gran freno al desarrollo de esta práctica. El grado de agregación con la que se debe exponer la información prospectiva, del mismo modo que ocurre con los estados contables históricos, garantiza la confidencialidad y reserva de la misma. Adicionalmente, a efectos de presentación a usuarios externos, deberán superar los procesos de auditoría y contar, además, con el dictamen con opinión, la que naturalmente se verá afectada si estas limitaciones ocurrieran.

### Diferentes actores, diferentes necesidades, un único sistema

La diversidad de los públicos objetivos impactará en la exposición y agregación de la información a presentar. Sin lugar a dudas la información interna requerirá de detalles mucho más analíticos debido a la diversidad y frecuencia de la toma de decisiones de los diferentes responsables de cada área de la empresa. La información interna además requerirá de seguimiento y análisis de sus flujos en periodos mucho más chicos en los que el mes es el periodo habitual a estos fines. El universo externo permite cumplir con sus expectativas de información con un cuerpo mucho más resumido de estos datos, lo que resulta en una elaboración mucho más simple partiendo de un soporte analítico consistente; respecto al tiempo la periodicidad anual, en principio cubre el horizonte de informa-

ción adecuado, sin hacer hincapié en las circunstancias de posiciones parciales de evolución y medición.

### El plazo de proyección

Si bien se recomienda para la elaboración de información contable prospectiva un periodo de quince meses posterior al cierre de los estados contables, respecto a la información interna no encontraremos un consenso respecto al periodo más adecuado. Existen empresas que cuentan con proyecciones de largo plazo y otras que operan con escenarios de pocos meses, también aquellas que gestionan sin información interna mínima regular, limitándola a los requerimientos básicos necesarios para la adquisición de insumos y su gestión financiera. Para aquellas cuya información interna supere el plazo mínimo requerido para los estados prospectivos, la tarea de elaboración de estos se ve altamente simplificada y, de hecho, tendrá mucho más soporte y fundamento que colabore en el proceso de prospección. A las otras en las que esta ecuación sea inversa, seguramente les será de utilidad para mejorar la calidad de la información interna, pues, instalará la necesidad de elaboración de información adicional a la que cuentan, no dudando de las ventajas que reportará.

### Metodología del trabajo

Pretendemos mantener un pensamiento sistémico en los términos de Peter Senge (1995) consistente en tener un enfoque profundo de la problemática, sin por ello perder la perspectiva panorámica del objeto de estudio. Intentamos sumár al contenido del modelo proyectivo generado sobre la base de la teoría contable, el análisis y metodologías aplicadas para la generación de la información interna y las sugerencias de adaptaciones necesarias. Entendiendo que el proceso de construcción de un estado contable prospectivo resultará de una "simulación de contabilización" de "documentos virtuales", deberemos analizar los requisitos que deben exigirse a la información base para la generación de estados prospectivos. A título de ejemplo, las ventas proyectadas son una simula-

ción de los asientos que "registraremos en el futuro" si la realidad acompaña la misma. Cuanto más preciso sea ese ejercicio simulado respecto de la realidad, más nítido se presentará el futuro que intentamos ver.

## VI. Contabilidad prospectiva e información interna

Señalamos que la contabilidad prospectiva debe ser la base para la preparación de la planificación interna. Busca cuantificar el futuro más probable que se transforma en una hipótesis posible que, a su vez, define el ámbito para la elaboración del plan de acción. Incluye un elemento relevante que es la cobertura del riesgo. A partir de la definición de estos elementos podrá construirse, luego, el presupuesto operativo, económico y financiero que, al cabo del proceso, termina expresando la expectativa de generación de ingresos y utilización de recursos, explicando la dinámica de la transformación de la ecuación patrimonial actual en otra futura esperada, producto de la ejecución de los planes de acción que le dieron origen.

Los presupuestos comerciales, productivos, financieros son supuestos que constituyen la base previa a la prospección, otorgando un fundamento cuantificado con rigor conceptual y metodológico.

El concepto de prospección conlleva el ajuste de estos supuestos por el grado esperado de cumplimiento de ellos. Es un factor relevante en este punto el análisis y la determinación consistente de las variables macroeconómicas. Sin querer significar que este proceso es menos significativo en la elaboración de la información interna respecto de los estados proyectados, adquiere una significación especial fundamentada en que no tenemos la posibilidad de ajustar (y exponer) nuestras estimaciones en cualquier momento, pero sí lo podemos realizar internamente. En la práctica es común realizar proyecciones para uso interno "a valores actuales vigentes", es decir, al tipo de cambio, precios y costos al momento de preparación, algunas veces incluso expresados en dos monedas. Esto requiere rehacer (y así se entiende y acepta) la información toda vez que ocurra un cambio relevante; o bien estas variaciones serán las causas que explicarán los desvíos. Por lo tanto, se hace precisa una fundada cuantificación de las variables macroeconómicas.

## Definición de variables

Dentro de las variables económicas que definen el marco macro y microeconómico y, a solo efecto enunciativo, podemos citar las que señala la Juan Carlos Viegas (2001)

- Evolución de precios de insumos
- Evolución de precios de venta
- Evolución de salarios
- Evolución de costos de servicios
- Capacidades disponibles
- Competencia
- Regulaciones
- Tasa de interés
- Tasa de inflación
- Impacto impositivo

Esta construcción requiere que la información proyectiva transite un proceso de análisis adicional tanto en comparación con la contabilidad histórica como respecto de la información interna, incorporando las expectativas de ocurrencia de hechos en el futuro, lo que requiere, por tratarse de presunciones, de un mayor nivel de explicitación de los supuestos y premisas sobre las cuales ha sido realizado el trabajo.

## La necesidad de consistencia y unicidad

Entendemos que una buena base de soporte requiere además de la información específica, modelos de trabajo que compatibilicen y concilien los diferentes procesos que utiliza la empresa. Existe generalmente mucho volumen de información interna disponible, sin embargo, muchas veces no está conciliada en sus criterios de elaboración ni vinculada en un sistema único de construcción y monitoreo. En algunas oportunidades si siquiera existe una sola información para el mismo concepto.

La información interna contiene un grado importante de conocimiento de la realidad de la compañía. Sin embargo, no siempre este conocimiento es parejo dentro de la organización, o bien los supuestos, criterios y métodos no resultan ser los mismos. Objetivos distintos de cada sector de la organización que no se encuentran alineados generan habitualmente estas distintas versiones sobre un mismo objeto de análisis. Si bien esto puede entenderse como un aspecto positivo analizado desde el punto de vista de la búsqueda de diferentes miradas enriquecedoras al momento de tomar conocimiento de un tema, este proceso debe culminar en un único plan y objetivo a pesar de que ello incluya diferentes alternativas de acción. Esto nos dará material para trabajar sobre la sensibilidad de distintos escenarios probables, entre los cuales, al término del proceso, deberemos optar por uno.

#### *Requerimientos organizativos y de proceso*

Para garantizar la utilidad de la información interna debemos confirmar:

- Que haya consistencia entre todas las fuentes.
- Que queden claramente diferenciadas las fuentes de los supuestos.
- Que se cuente con una metodología adecuada y repetible.
- Que la construcción de documentos se realice en forma sistemática y ordenada.
- Que sea factible la trazabilidad de la información, de forma que permita el seguimiento y monitoreo posterior comparando los variables, criterios y resultados reales frente a los esperados.
- Que existan mecanismos para la depuración de errores.
- Además, el grado de soporte y convicción de la Dirección de la empresa sobre los siguientes aspectos tendrán impacto en la calidad de la información elaborada. La existencia de políticas que reflejen expresamente estas definiciones, puede entenderse como un indicador sobre este punto:
- Exclusión de intencionalidades distorsivas.

- Garantizar el no ocultamiento.
- Garantizar el no enmascaramiento.
- Garantizar la disponibilidad y acceso a los responsables de la tarea.

#### *Requisitos específicos de la información prospectiva<sup>12</sup>*

- Elección del escenario de la prospectiva.
- Ponderar riesgos<sup>13</sup>.
- Evaluar alternativas.
- Análisis de sensibilidades cuando existe grados importantes de incertidumbre, que colaboren en el proceso de decisión del escenario a elegir, expresando los posibles impactos de las distintas alternativas o valoraciones.

#### *Factores relevantes para una adecuada interrelación*

- Estructura organizativa.
- Calidad de la gerencia.
- Capacidad de gestión operativa, técnica.
- Antecedentes de adaptación al cambio y comportamiento ante crisis.

<sup>12</sup> Tomamos como base el trabajo dirigido por Juan Carlos Viegas, de los investigadores Norberto Rial e Ignacio Gajst, Programación científica 1998/2000 UBACyT Trienal, Proyecto TE02 "Características, formas y contenidos de los informes emitidos por entidades económicas en contextos globalizados que permiten exponer la situación presente y sus perspectivas futuras".

<sup>13</sup> Jorge Pérez (2010) en su tesis señala los riesgos respecto de las variables internas (existencia de seguros, obsolescencia tecnológica, recursos humanos, capital de trabajo, estructura de financiamiento, activos expuestos a volatilidades, situación de empresas controlantes) y de las externas (tipo de cambio, inflación, restricción crediticia, mercado, precios relativos, cambios sociales, políticos y de legislación).

- Relevancia y grado de influencia sobre el contexto.
- Capacidad de conocer y ponderar factores que impactan sobre las proyecciones, establecer los factores críticos y los grados de vulnerabilidad como también las fortalezas.
- Capacidad de determinar los puntos de ruptura en la ecuación proyectada.
- Capacidad de prever los factores limitativos y cuellos de botella, en especial cuando las proyecciones indican crecimiento.
- Capacidad de prever y ejecutar ajustes organizacionales, en especial cuando las proyecciones indican escenarios futuros a la baja.
- Acceso a nuevos recursos, tecnológicos, financieros, de recursos humanos, experiencia y potencial.
- Definir indicadores uniformes a partir del procesamiento de datos analíticos dinámica del entorno.

#### *Compatibilidades y sinergias*

La mirada prospectiva construye el marco que servirá de base para la generación de información interna alineada a ella, aportando a la coherencia de la gestión integral de la empresa. Un cuerpo de información único se presume más eficiente, sin embargo, es razonable entender que existan reservas fundadas en las dificultades que puedan surgir en el proceso de coordinación en su interior de diferentes informaciones en función de los diferentes objetivos existentes. La idea de un cuerpo de información único y válido para todos los usos (muchos de ellos desconocidos al momento de su definición) cada vez resulta menos realista. Sin embargo, un sistema integrado y conciliado que permita la generación del conjunto de informaciones que se requieran será un valioso instrumento para mejorar la calidad de las decisiones y el control de gestión y la información misma, al darle integración y coherencia.

Creemos que existe entre la información prospectiva y la interna un alto grado de interrelación e intereses comunes. La mejor calidad obtenida en una, redundará en una mejor calidad de la otra. Solo exige la necesidad de coordinación en los nexos, que no implica la resignación de los crite-

rios propios de cada una de ellas surgidos de la necesidad de satisfacer necesidades diferentes.

Como resulta contrario a la lógica realizar un plan de producción, desvinculado al presupuesto de ventas y a los impactos y capacidades financieras, tampoco nos resulta racional pensar en información interna elaborada sobre planes de acción no conciliados con el escenario y los riesgos incluidos en la proyectiva esperada de la empresa.

#### *Organización interna*

El desafío no es menor y exigirá de un adecuado y capacitado equipo profesional para llevar adelante la tarea, como también el soporte de otros aspectos organizacionales que colaboren:

- Capacidad de cuantificación analítica de planes de acción.
- Capacidad de construir un conjunto consistente de información.
- Contar con sistemas de procesamiento de datos e información adecuados que permitan la coordinación y conciliación de ambas.
- Elaborar pautas uniformes y adecuadas para las tareas operativas.
- Contar con esquemas de corrección y ajuste operativo.
- Tener un sistema de control capaz de detectar desvíos y ejecutar acciones de corrección.
- Organización y procedimientos que permitan la integración de la gestión interna con las pautas utilizadas en la información prospectiva y la realidad.

#### **VII. Cuestiones y aspectos a considerar**

La búsqueda de contar con información adecuada nos lleva necesariamente a intentar establecer cuáles son los atributos que debe cumplir la misma a fin que pueda ser reputada o no con esa calidad. Esos atributos podrán convertirse además en una guía para su elaboración, tanto para

aquellos encargados de esta tarea como para los usuarios, en una suerte de acuerdo en las reglas, criterios y pautas (muchas veces tácitos) entre las partes.

#### *Atributos requeridos*

Enunciaremos algunos que entendemos relevantes en vistas a generar información prospectiva de calidad, varios de ellos han sido definidos por otros autores y algunos establecidos en las normas aplicables como principios o criterios a aplicar. Es nuestro interés analizarlos desde la óptica de la calidad de la información prospectiva y su interrelación con la disponibilidad de información interna:

#### *- Confiabilidad*

Refiere a la certeza que brinda la información, logrando confianza en el usuario. Busca que la misma esté libre de errores e inexactitudes. Este requisito se aplica tanto a los datos como a los procesos y procedimientos utilizados. En buena medida dará confianza a las proyecciones realizadas cuando puedan explicitarse acciones de la gestión realizadas en base a las mismas. Es decir, si la proyección indica determinado resultado o situación, probablemente frente a esa circunstancia algunas acciones se hayan puesto en marcha. La evidencia de ellas demuestra la creencia interna en la veracidad de la proyección y adiciona mayor confianza frente a terceros.

#### *- Representatividad*

Permite entender razonablemente la situación evaluada. El cuerpo de información debe expresar claramente todas las características salientes. La información prospectiva, ya sea económica, patrimonial y financiera deberá ser el mejor reflejo posible sobre el estado esperado al momento de la proyección.

#### *- Integridad*

Contiene toda la información necesaria. Ninguna información relevante está ausente. Debemos considerar que cuanto más analítica es la

base de información que se pretende, más esfuerzo de obtención requiere. Sin embargo, cuando la información interna es naturalmente analítica; frente a esto, debemos tener cuidado en la no simplificación o exclusión de información disponible.

#### *- Perspectiva*

Las variables consideradas en la elaboración de la información deberán ser proyectadas y fundamentadas a fin de cuantificarlas para cada uno de los periodos o segmentos de análisis en cuestión.

Las variables a considerar son aquellas que afecten o puedan afectar la información incluida en el análisis, determinando impactos significativos. En su mayoría estas serán de carácter económico, sin embargo, debiera ser dimensionada la influencia de otras cuyo impacto económico puede ser indirecto y muchas veces ignorado en ese aspecto. Las cuatro perspectivas definidas por Kaplan & Norton (2000) son un ejemplo adecuado de los diferentes aspectos a incluir en la consideración y el análisis. El recurso humano de la empresa, fidelidad de clientes y proveedores, impacto ambiental, relaciones institucionales, relaciones gubernamentales, posicionamiento en el mercado, estrategias de posicionamiento comercial, plan de crecimiento, tecnología a incorporar, requerimientos en la calidad de los productos o servicios, deberán ser considerados.

#### *- Datos analíticos*

La información deberá ser almacenada en la forma más detallada posible a fin de poder clasificar, distribuir o agrupar la misma según sea el uso y procesamiento a realizar, y estar disponible a los efectos de los procesos de auditoría. Esto resulta requisito no solo en referencia a los registros históricos sino también a los datos considerados en la determinación proyectiva.

#### *- Uniformidad*

El mismo criterio y metodología debe ser aplicado en idénticas circunstancias. Es factor esencial a este punto el contexto en que se desarrolla la actividad de la empresa.

Un contexto estable facilita el manejo de la información, la hace naturalmente uniforme y comparable en el tiempo. Uno inestable impacta

en la misma, obligando al establecimiento de mecanismos de corrección. Si bien la inflación resulta el factor más tratado en relación con este principio, otras circunstancias del contexto pueden afectarlo tales como:

- La situación económica del país;
- La situación jurídica (legislación impositiva incluida);
- Las normas de aplicación;
- La situación económica, comercial, financiera e impositiva de la empresa.

Parte del objetivo de este trabajo es visualizar aquellos criterios de aplicación permanente en nuestro trabajo, determinando cuál es la mejor forma de realizarlo y presentarlo con criterios y metodologías constantes. Esto conlleva, además, una natural mejora en la eficiencia que nos permite no pensar dos veces en lo mismo, pudiendo automatizar una buena parte de los procesos de obtención y elaboración de la información.

Esto requiere estar atentos a los cambios que necesariamente ocurren y que por ende deben ser evaluados para tomar decisiones en virtud de tales novedades, ya que ellas pueden implicar en algunos casos la pérdida de la uniformidad pretendida. Esto no provoca un efecto no deseado, en la medida en que tal cambio en la uniformidad está justificado y explicitado por la situación que provocó la misma y el impacto resultante.

Toda metodología que podamos adoptar a efectos de cumplir con este principio, aun en los aspectos de presentación, ayudará a una mayor velocidad de interpretación y análisis, evitará dudas en el lector y servirá de base para mantener un proceso de mejora continua en nuestro trabajo.

#### - Alcance

El alcance de la información deberá estar claramente explicitado a efectos de relacionarla con las unidades de análisis a las que se refiere y el período que abarca, incluyendo todos los costos y efectos que sean consecuencia del impacto de las variables o parámetros que juegan con el objeto definido, no excluyendo ninguno significativo y/o dejando claramente identificado cuáles (a pesar de su impacto en ese momento) puede condicionar la realidad de la cuantificación prospectiva.

En términos generales, se presume que quien lee la información conoce los criterios y la vigencia de la información reportada, sin embargo, hacer notar las limitaciones ocurridas en el trabajo realizado permite

dimensionar la calidad de la información y eventualmente -y de ser necesario- solicitar una mayor ampliación o desagregación e inclusive acompañarla con un análisis de sensibilidad frente a cambios probables de las variables esenciales que permita visualizar la magnitud de los impactos frente a escenarios futuros.

#### - Utilidad

En la medida en que la información no tenga utilidad carece de sentido elaborarla. Se presume que toda la información elaborada tiene un usuario que la considera válida y la utilizará para un fin determinado.

#### - Costo razonable

También denominada relación costo-beneficio. La obtención de cualquier información, su registro, análisis, exposición y guarda tiene un costo generado por tales acciones. A mayor amplitud, facilidad de acceso y procesamiento tanto mejor será e, inclusive, de mejor calidad y mayor cantidad. Se deberá ponderar el impacto en los costos que se generen para la elaboración de dicha información, frente a los beneficios esperados que ella produzca.

Todo sistema o esquema de procesamiento tiene límites: agregar una condición más puede implicar la necesidad de cambio del esquema. Esto es válido en todos los aspectos, desde nuevos programas de computación, más tiempo de carga y administración de la información almacenada, más tiempo de análisis y conciliación de la misma, e inclusive, a veces, un volumen tal de datos ineficiente por el tiempo que demanda encontrar y chequearlos.

#### - Objetividad

En forma independiente al fin perseguido, la información deberá reflejar con la mayor justeza razonable la situación evaluada. La base del cumplimiento de este principio radica en contar con un sistema en el cual se hayan definido los procedimientos en base a los que funciona el mismo. El sistema debe crearse intentando instaurar todos los métodos necesarios para brindar la información adecuada que se requiera. Esto permitirá validar que a cada pregunta le corresponda una respuesta, y esas respuestas sean elaboradas a través de procedimientos estudiados previamente y definidos como los más aptos.

Que la información sea objetiva implica que no pueda, bajo los mismos supuestos, dar resultados diferentes. De no ser así, seguramente algún cambio ha ocurrido, por lo tanto, debe ser identificado, explicado y, en el caso de que sea consecuencia de alguna práctica inadecuada, tomar las acciones correctivas correspondientes a efectos de evitar su reiteración.

- *No tendenciosa*

No inducir intencionalmente a conclusiones erróneas respecto de una decisión.

- *Pertinencia*

La dinámica o ejercicio de preveer, planear, medir o controlar, volver a decidir y planear genera algunas buenas y saludables prácticas para el aprendizaje y la mejora continua. El grado de satisfacción frente a la información recibida con anterioridad da la seguridad en el método de determinación.

Toda acción en aras a incorporar en las organizaciones conductas de previsión y análisis devendrá en una mejor preparación para enfrentar los problemas que la realidad nos pone en el camino. Haber pasado situaciones difíciles, con información adecuada que permitió transitarla adecuadamente, templó el espíritu para no anularnos frente a la adversidad. Ayuda a mantener la confianza en las respuestas para dar frente a una nueva situación. Califica la calidad de la gestión dando confianza en escenarios de cambios permanentes frente a los diferentes públicos (calificadoras de riesgo, bancos, personal, etc.).

Ayudará, además, a que el público en general<sup>14</sup> pueda contar con mejor información tanto en los contenidos, formatos y criterios. Este camino requiere del establecimiento de normas que deberán contar con el consenso de usuarios y hacedores.

<sup>14</sup> Para interesados específicos esta uniformidad pueden contarla a través de homogeneizar la recepción de estas proyecciones, como formularios, cuestionarios, etc.

- *Simplicidad*

Como señala Anthony (1995) la información necesaria varía según el propósito de la decisión que la requiere, por eso, debe ser lo más sencilla posible, pero no más de lo que permita la complejidad de la situación en análisis. Escenarios complejos ponen límites a la simplificación. La multiplicitud de aspectos relevantes no admite prescindir de ninguno de ellos.

- *Adecuación al contexto*

El contexto en el que está inmersa la empresa (estructura monopólica, control estatal, mercado, competencia, clientes, etc.) califica el contenido de la información elaborada. Impacta sobre las posibilidades de llevar a cabo buena parte de las acciones proyectadas. Estas circunstancias deberán estar claramente explicitadas. Es un indicador que determina el alcance posible de la reacción que la organización pueda intentar frente a prever, disminuir, o aprovechar los impactos de situaciones favorables futuras o amenazas potenciales.

## VIII. Información interna

### *Consideraciones*

A continuación describiremos los principales y habituales cuerpos de información que se elaboran en las empresas para la gestión interna. Comentaremos cada uno en relación con los principales beneficios que aportan y los cuidados en su utilización para la elaboración de estados contables prospectivos. También, las cuestiones adicionales de adecuación o información que sean necesarias para su uso.

En la gestión de la empresa se utilizan habitualmente los siguientes:

- Presupuesto económico
- Presupuesto financiero
- Plan de inversiones
- Política de dividendos
- Política de financiamiento
- Estrategia y posicionamiento

Un primer control a realizar es verificar la consistencia entre ellos. A tal fin, debemos verificar que el mismo dato sea utilizado a todos los fines. Como señalamos, esto no implica la imposibilidad de manejar alternativas; si existen datos que no pueden unificarse, habrá tantos informes como alternativas.

Ejemplo de estas inconsistencias la encontramos cuando se utiliza un presupuesto de ventas a los fines de controlar la gestión comercial y otro para planear la producción. En realidad, esta situación en la práctica es fácilmente solucionable determinando la política de stocks que concilie ambas. Sin embargo, otros factores atentan a esta solución, algunas veces se pretende un objetivo de ventas bajo a fin de evitar el efecto negativo que provoca alcanzarlo, o bien disminuir la presión por el cumplimiento, o bien pretender evitar explicar la necesidad de un cambio en la política de inventarios, que en realidad sacaría a la luz estas situaciones.

En forma similar, algunas veces trabajamos con una proyección financiera de cobranzas diferente a la condición de cobro establecidas.

Cuando la información de la empresa es integral, es decir, incluye a todo el conjunto estas inconsistencias surgen necesariamente. En ambos casos veremos el impacto en las posiciones y saldos finales de la información patrimonial. El mayor riesgo es cuando el cuerpo de información es parcial, y no necesariamente un cuerpo está conciliado con los otros.

#### *Presupuesto económico*

Es la base de la proyección de resultados, está conformado por las siguientes partes:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos de:
  - Producción
  - Comerciales
  - Administrativos
  - Investigación y desarrollo
  - Financieros
  - Impuestos

Esta información elaborada para la gestión de la empresa deberá pasar por la revisión que le otorgue su confirmación o cambio para transformarse en la base numérica que dé lugar a los estados de resultados prospectivos en virtud de incorporar la apreciación y opinión del órgano de dirección de la compañía que transforme ese objetivo, algunas veces hasta sesgado por interés de un área específica, en una expectativa de cumplimiento posible. Este requisito es válido y debe aplicarse a toda la información relevante de la empresa.

Otro factor central a considerar resulta el chequeo de los criterios aplicados a la valuación, tanto de costos como de activos. Téngase presente que, cuando los criterios contables no se ajustan para una adecuada medición -y a los efectos de una mejor calidad de la información interna- suelen aplicarse criterios extracontables a estos fines. La imposibilidad de aplicar el ajuste por inflación en los estados contables y la necesidad de hacerlo para mejorar los datos internos son un ejemplo de estas circunstancias. Otras habituales diferencias son: aplicar diferentes mecanismos de amortización, diferentes criterios para el cargo a resultados de costos de investigación y desarrollo y los costos de iniciación de nuevos negocios.

Deberá además confirmarse las capacidades productivas requeridas por la proyección y la factibilidad de contar con ella, en caso de nuevas inversiones, en plazos y condiciones factibles desde el punto de vista técnico, financiero y con el impacto económico asignado en los resultados previstos.

Si bien resulta de una buena práctica en cualquier circunstancia, cuando las proyecciones implican variaciones significativas a la suba o la baja deberá confirmarse la capacidad de la organización de absorber esta situación prevista. En especial la respuesta del personal, proveedores, clientes, competencia, deberán ser analizados en función de proveer su compromiso frente al nuevo escenario.

En general, la empresa se mueve en un entorno dinámico en donde tanto ella como su entorno ajustan su comportamiento en forma permanente. Siempre se deberá intentar descubrir cuál será el comportamiento frente a los cambios, característica de estos tiempos, tanto en el ambiente interno, como en el externo.

### *Presupuesto financiero*

Algunos puntos significativos de análisis deberán ser:

- Plazos de cobranza y pagos, información sobre el comportamiento histórico y variaciones de la realidad sobre las condiciones teóricas ayudarán a una adecuada proyección.
- Los niveles de endeudamiento que surjan del mismo deberán contar con el respaldo de líneas de crédito vigentes, calificaciones, endeudamiento histórico como factores a considerar para establecer su viabilidad y lógica.
- Revisión del impacto en las tasas de interés en la medida que los montos de endeudamiento y colocaciones financieras son de magnitudes distintas a las históricamente manejadas.

### *Plan de inversiones*

Resulta muy ilustrativo conocer los planes de inversión de la empresa, la revisión de lo ocurrido y las expectativas. Entender los fundamentos de este nos permitirá alinear de mejor modo la prospección y darle coherencia a la misma. Su existencia o inexistencia, en conjunto con la revisión y calificación de la infraestructura actual de la empresa (antigüedad, estado, plan de mantenimiento, etc.) ayudarán en esta tarea. El análisis de la competencia en cuanto a tipo de tecnología, proyectos de inversión en curso, podrá orientarnos respecto de la tendencia y viabilidad futura de la empresa, dándole mayor fundamento a la proyección.

### *Política de dividendos*

Resulta especialmente relevante para ponderar la fiabilidad de las proyecciones en este capítulo la documentación de respaldo al respecto, tales como actas de directorio, asamblea, que expresen el compromiso expreso o comportamiento esperado sobre el destino de los resultados del negocio. El comportamiento histórico, si bien no condiciona el actuar fu-

turo, puede mostrar una trayectoria en este aspecto, nos permitirá visualizar posiciones tomadas en el pasado que serán indicativas de formas de actuar y conductas habituales en la organización.

### *Política de financiamiento*

El esquema societario, es decir, si se trata de empresas familiares, participantes en mercados abiertos de capitales, con calificaciones crediticias otorgadas o no, conductas desarrolladas en el pasado frente a escenarios similares a los esperados, es un elemento a considerar. Conocer la salud y el estado como también las intenciones de las habituales fuentes de financiamiento o las previstas en el plan (incluyendo a los accionistas) serán elementos centrales si los escenarios previstos implican necesidad de fondos adicionales o la estructura de endeudamiento de la empresa es significativo. Según analicemos la misma, a su vez, nos permitirá evaluar la capacidad de endeudamiento posible en el sistema financiero como también validar la tasa de interés establecida.

### *Estrategia y posicionamiento*

El plan general de negocios de las empresas resulta el elemento central que nos ayude a entenderla. Este plan rector es, la más de las veces, reservado. En algunas ocasiones porque solo está en el pensamiento del dueño; otras, porque en él se develan o proyectan estrategias reservadas a cualquier público exterior, con muchas reservas en el interno para evitar que llegue a conocimiento de la competencia.

### *Conclusiones*

Los estados contables prospectivos son una expresión relevante de la calidad de la gestión empresarial. Reflejan el esfuerzo por lograr una creciente racionalidad que soporte la toma de decisiones. Una sistemáti-

ca y fundada mirada al futuro de la empresa y el análisis de impactos en posibles escenarios permite estar mejor preparados para tomar acciones más oportunas y acertadas.

La información y la metodología a utilizar son los insumos básicos en este proceso. La información, a diferencia de la usada para los registros contables, carece muchas veces de un soporte documental chequeable con terceros. Por tratarse, por lo tanto, de elaboraciones propias de la empresa y sus funcionarios, resulta imperativo el cumplimiento de ciertos criterios y pautas que le otorguen a este proceso de elaboración de requisitos básicos para dotar a la información elaborada de un grado de calidad adecuado.

La metodología aplicada para la elaboración de estados contables tradicionales resulta válida a estos requerimientos, trasladándole a los estados contables prospectivos los mismos atributos.

Cuando de exponer los resultados esperados futuros se trata, se incorpora un factor general de incertidumbre. Este a su vez puede dimensionarse con diferentes grados de impacto sobre la empresa. Esto requerirá exponer esos factores, su impacto y fundamento. Cada variable proyectada es el resultado de un valor por el coeficiente de evaluación del riesgo asociado.

Una clara expresión de los criterios y datos básicos utilizados para la prospección permitirán al lector una adecuada interpretación y análisis de las premisas y supuestos utilizados.

La información interna elaborada a los fines de la gestión de la empresa resulta una base apropiada para la elaboración de estados prospectivos. Por tratarse de información que responde a diferentes objetivos, requiere de un proceso de análisis y adecuación. Sin embargo, esta tarea redundará en una mejora en la calidad y una mayor consistencia al otorgar soporte analítico a la prospección realizada.

Una serie de consideraciones deben ser tenidas en cuenta en el proceso de elaboración y ajuste de la información interna en vistas a que resulte de utilidad para la elaboración de estados prospectivos.

La conformación en las empresas de un único sistema elaborador de información a los diferentes fines permite una más eficiente gestión de la misma, logrando, además, un incremento en la calidad, un más eficiente uso de recursos tanto en su elaboración como en su procesamiento, evitando las duplicaciones de tareas y la inconsistencia causada cuando existen

diferentes fuentes. Esto permitirá el respaldo recíproco entre las diferentes fuentes y su metodología de procesamiento, siendo útil no solo a los usuarios de información externos, sino también mejorando la calidad de la información interna, muchas veces generada por diferentes fuentes, con diferentes metodologías y bajo supuestos distintos. La especificidad del análisis por cada una de las áreas (productiva, comercial, financiera, administrativa) genera muchas veces la aplicación de criterios no homogéneos y dispersos con frecuencia no regulares. Cada función de la organización en relación con el mundo exterior se maneja por los códigos propios de esa actividad, de allí que las modalidades informativas naturalmente diferentes no logran encontrar un punto de coordinación y calidad homogénea.

Los atributos señalados en el presente trabajo mejoran las posibilidades de un conjunto coherente de información, dentro de un marco único que expresa los condicionantes, los grados de volatilidad, los análisis de sensibilidad y la validación de presunciones en función del análisis de las consecuencias dentro de los rangos definidos. Permitirá prever, además, la situación en los extremos de esos rangos como también los puntos de quiebre.

La implementación del proceso que requiere la elaboración de los estados contables prospectivos aporta orden y sistematización en la elaboración de la información interna. La dota, por obligación del cumplimiento de las pautas requeridas por aquella, de integralidad, consistencia, periodicidad y homogeneidad con la que muchas veces la información interna no cuenta, por responder a una diversidad de contenidos y oportunidades, surgidos de la actividad de gestión.

Creemos fervientemente que mejor información aporta a una mayor racionalidad en la toma de decisiones. Así, la información proyectiva permitirá aumentar la racionalidad y previsibilidad de las decisiones, aumentando las fortalezas de la empresa frente a escenarios futuros inciertos.

#### Glosario

Durante la elaboración del presente trabajo, fue necesario construir un glosario de términos a fin de permitir un uso homogéneo. Muchos términos de significados cercanos pueden generar confusión u orientar a

una inadecuada interpretación. En la práctica notamos que muchos de estos conceptos adoptan diferentes significados según sea el ámbito, contexto o muchas veces existen consenso o costumbre entre los interlocutores respecto del alcance y contenido de cada uno de ellos. Intentamos volver a las fuentes de definición para orientarnos hacia un más preciso uso de los términos.

Hemos necesitado manejar para este trabajo, y deberán trabajar con ellos quienes construyan o utilicen los estados contables prospectivos, conceptos y situaciones entre los extremos de la certeza y la adivinación, trabajando con grados de probabilidades, posibilidades, incertidumbre. La adjudicación de adjetivos como cierto, probable o remoto son habituales entre los contadores. Estamos acostumbrados a bucear hasta encontrar el término justo. Esta experiencia nos nutre de las herramientas necesarias para enfrentar este nuevo desafío.

Detallamos los significados de los términos usados en el presente trabajo:

**Incetidumbre:** incapacidad para predecir el resultado de una actividad debido a la falta de información acerca de las relaciones input/output requeridas o acerca del entorno donde la actividad se desarrolla.

**Proyección:** Estructura de tendencia futura prevista, obtenida no solo por extrapolación. Considera no solamente los factores cuantitativos, sino también los cualitativos en la medida que fundamentan el futuro esperado. Las proyecciones requieren de hipótesis, situaciones probables que se tiene razonable confianza de alcanzar, son las premisas de base sobre las que se toman decisiones (planes estratégicos) erradas o no. Se sustenta en ella porque existe razonable confianza de que suceda.

**Prospección:** sinónimo de proyección en este trabajo.

**Predicción:** a diferencia de la proyección incluye juicios de valor. Resulta algunas veces ser sinónimo de pronóstico y con fundamentos no muy bien fundados. Como señala Mario Biondi (2003), es la "cualidad" que ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de prever las consecuencias de eventos pasados o presentes.

**Planeamiento:** es el proceso para decidir acciones que deben realizarse en el futuro (Anthony, 1995) entre varias alternativas y decidir cuál es la mejor. Es una teoría de lo que sucederá en el futuro que guía y ordena las acciones.

**Planificación:** proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan permanentemente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible (Lavolpe, Capasso, Smolje, 2006). Consiste en una toma de decisiones anticipada (Lazzati, 1997), permite el establecimiento de objetivos y la formulación, evaluación y selección de políticas, estrategias, tácticas y acciones necesarias para lograrlo. Incluye no solo la definición de los objetivos, sino también las políticas que garanticen su logro. Se compone de la planificación estratégica (a largo plazo) y la operativa (a corto plazo).

**Programación:** selección de acciones a desarrollar para cumplir con los planes definidos, según los procedimientos fijados. Consiste en un proceso de búsqueda que permite obtener una solución óptima para un problema operativo.

**Presupuestación:** consiste en llevar a cabo el proceso de cuantificación de los planes de acción definidos.

**Presupuesto:** es el medio de acción que expresa en términos económicos a las decisiones contenidas en planes, programas y proyectos (Lavolpe, Capasso, Smolje, 2006). Es una declaración cuantitativa para un periodo de tiempo definido. Como señala Viegas (2001) "El presupuesto es una previsión que no constituye una hipótesis".

**Previsión:** determinación de unas cantidades a retener para cubrir un riesgo o pérdida probable, cuando existe incertidumbre respecto a su ocurrencia, a la cantidad o la fecha en que se producirá.

**Provisión:** determinación de unas cantidades a retener para cubrir un riesgo o pérdida probable o conocida con certeza pero donde existe incertidumbre respecto a la cantidad o la fecha en que se producirá.

**Pronóstico:** es una estimación de lo que sucederá en el futuro. No implica la idea de que el pronóstico se realice mediante actos o decisiones personales. También se define como la predicción de sucesos futuros y su cuantificación con fines de planificación.

**Estimación:** denominación del proceso de determinación anticipada.

**Supuesto:** premisa determinada sobre la base de una creencia o hecho.

**Presunción:** sospecha basada en indicios y no en pruebas.

**Simulación:** representación de algo simulado, que parece real, sin serlo. Sistemas que simulan, uso como herramienta de predeterminación

de resultados sin realizarlo en la realidad, sin la acepción de fingir una cosa en tanto engaño.

**Aproximación:** que no ofrece una exactitud rigurosa, que acerca a...

**Visión:** percepción imaginaria.

**Intuición:** (lo que creemos que ocurrirá) será reconocida como el medio por el cual creamos un futuro para todos (Maynard & Mehrtens, 1993).

**Corazonada:** presentimiento, impulso espontáneo e irreflexivo.

**Intuición:** conocimiento claro, recto e inmediato de verdades que penetran en nuestro espíritu sin necesidad de razonamiento.

**Conjetura:** presunción fundada en probabilidades.

**Hipótesis:** proposición aceptable que no está comprobada todavía, pero que sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica. Suposición de una cosa posible.

**Programa:** parte del presupuesto que detalla las acciones y recursos de cada función, segmento, negocio o proceso.

**Control:** es el procedimiento mediante el cual la administración puede asegurarse, dentro de lo posible, de que la organización se realiza conforme a lo planeado y a la política de la empresa (Anthony, 1995).

### Referencias bibliográficas

- ANTHONY, R., *La contabilidad en la administración de empresas*, Ciudad de México, Noriega Editores, 1995.
- BIONDI, M. (director: Viegas, J. C. subdirector del Proyecto de Investigación TE 17), *Bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva*, 2003.
- BIONDI, M. (director: Viegas, J. C. subdirector del Proyecto de Investigación TE 37), *Los efectos de los cambios de escenarios sobre las bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva*, 2007.
- BIONDI, M., *Tratado de contabilidad intermedia y superior*, 3ª ed., Buenos Aires, Macchi, 1989.

DIEZ, H., KWASNYCIA, P., RIAL, N. (coordinador: Viegas, J. C. Proyecto UBACYT 2001/2002 E017), Tarea 3 "Medición de los resultados proyectados" (Segunda versión).

DRUCKER, P., *Los desafíos de la administración del siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana, 1999.

DRUCKER, P., *La información que los directivos necesitan realmente*, en *Harvard Business Review*, Deusto, 1995.

GIL PECHUAN, I., *Sistemas y tecnologías de la información para la gestión*, Madrid, McGraw Hill, 1997.

KAPLAN, R. & NORTON, D., *Cuadro de mando integral*, Buenos Aires, Emecé Gestión, 2008.

LANCELLOTTI, J. I., *Análisis de la información financiera prospectiva según diversos ámbitos de aplicación y enfoques*, Estudio de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2010.

LAZZATI, S., *El proceso decisorio*, Buenos Aires, Macchi, 1997.

LAVOLPE, A., CAPASSO, C. y SMOLJE, A., *Presupuestos y gestión*. Ciudad, La Ley, 2006.

MARQUÉS DE ALMEIDA, J. J. *La información financiera prospectiva y su análisis: el auditor ante un horizonte de incertidumbre*, Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, 2003. <http://eprints.ucm.es/3628/>

MAYNARD, H. y MEHRTENS, S., *La cuarta Ola*, Madrid, Granica, 1993.

MEIGS, R., WILLIAMS, J. et al, *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales*, 11ª ed., Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill, 2000.

PÉREZ, J., *La evaluación económico-financiera en la prospección de escenarios futuros. Una perspectiva sistemática a través de la información contable*, Tesis de doctorado en la Universidad Nacional de Rosario, publicado por EDUCC, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 2010.

PIACQUADIO, C., *Fundamentos para el desarrollo de un modelo contable basado en información prospectiva*, trabajo no publicado, 2008.

VIEGAS, J. C., Director del Informe final del proyecto de investigación trienal TE02 UBACyT) Investigadores: Norberto Rial e Ignacio Gajst: *Características, formas y contenidos de los informes emitidos*

por entidades económicas en contextos globalizados que permitan exponer la situación presente y sus perspectivas futuras, 2001.

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar el impacto de la globalización en la contabilidad y su influencia en la toma de decisiones. Se exploran los desafíos que enfrenta la contabilidad tradicional en un mundo globalizado y se proponen estrategias para adaptarse a estos cambios. Se discuten los aspectos éticos y legales involucrados en la práctica contable internacional y se resalta la importancia de la transparencia y la comunicación efectiva en este contexto. El artículo concluye que la contabilidad debe evolucionar para satisfacer las necesidades de un mundo globalizado y proporcionar información relevante y confiable para la toma de decisiones.

La globalización ha transformado profundamente el entorno económico y comercial, generando un mercado más integrado y competitivo. Este proceso ha impulsado la internacionalización de las empresas y la necesidad de adoptar estándares contables comunes que permitan la comparabilidad de la información financiera. Sin embargo, la diversidad cultural y legal entre países plantea desafíos significativos para la armonización de la contabilidad. Además, el avance de la tecnología y la digitalización de los procesos contables exigen nuevas habilidades y conocimientos para los profesionales del sector.

En este contexto, la contabilidad debe trascender su rol tradicional de registro de transacciones y convertirse en una herramienta estratégica que facilite la toma de decisiones. Esto implica adoptar enfoques más flexibles y adaptarse a las necesidades específicas de cada mercado y cultura. La ética profesional adquiere una importancia crucial en este proceso, ya que la confianza en la información contable es fundamental para el funcionamiento del sistema económico global. Por lo tanto, es esencial promover la integridad y la transparencia en todas las prácticas contables, asegurando que la información proporcionada sea veraz y confiable.

En conclusión, la contabilidad en un mundo globalizado debe ser capaz de proporcionar información relevante y oportuna que permita a las empresas y a los inversionistas tomar decisiones informadas. Esto requiere un compromiso constante con la mejora continua, la adaptación a los cambios tecnológicos y legales, y la promoción de una cultura de ética y transparencia. Solo así se podrá garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno globalizado y altamente competitivo.