



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

**Contador Público Nacional**

**Alumna:** Josefina Hisa Serrano

**Profesor:** Osvaldo Driban

**Año de Cursado:** 2013

**Tema:** Presupuestos: Planificación  
estratégica y estados contables proyectados

**Lugar y Fecha:** 19/03/2014

**PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y ESTADOS  
CONTABLES PROYECTADOS**

## ÍNDICE ANALÍTICO

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO 1 – Administración Estratégica. Definición y Origen.....	7
CAPÍTULO 2- Proceso de Administración Estratégica .....	9
2.1 Identificación de visión y misión.....	9
2.1.1 Definiciones.....	10
2.1.2 Diferencia entre visión, misión y estrategia.....	11
2.2 Análisis Externo e Interno (F.O.D.A) .....	11
2.3 Establecimiento de Objetivos .....	14
2.3.1 Definición y propósito de los objetivos.....	14
2.3.2 Tipos de objetivos .....	15
2.3.3 Medición de los objetivos. Tipos de Indicadores.....	16
2.4 Formulación de Estrategias .....	18
2.4.1 Concepto .....	18
2.4.2 Las 5 P de la estrategia.....	19
2.4.3 Tipos de Estrategias .....	21
2.4.4 El estratega .....	22
2.5 Implementación de estrategias.....	23

2.6 Evaluación de resultados .....	24
CAPÍTULO 3 - Estados Contables Proyectados.....	25
3.1 Definición .....	25
3.2 Elaboración de Estados Contables Proyectados .....	26
3.3 Objetivos de la Información Proyectada .....	28
CAPÍTULO 4 – Importancia.....	30
4.1 Importancia de la Administración Estratégica .....	30
4.2 Importancia de proyectar Estados Contables .....	31
CONCLUSIÓN.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	34

## INTRODUCCIÓN

Generalmente existe consenso, en que el objetivo de la contabilidad, es brindar información útil para la toma de decisiones. Debido a esto, nos encontramos, con que existen diferentes tipos de informes contables.

Entre los distintos informes contables tenemos a los estados contables, que nos muestran la composición del patrimonio del ente, la evolución de dicho patrimonio y los resultados que se produjeron a una determinada fecha.

Como es sabido, la información que se suministra en los estados contables corresponde a un cierto período, esto posibilita el hecho de que la mencionada se refiera solo al pasado del ente. Pero también es posible que los distintos usuarios de los diversos informes contables deseen conocer la situación del ente en el futuro y esto nos llevaría a elaborar información contable proyectada.

Según el informe 39 del ITCP “La información proyectada contribuye a que los usuarios de los estados básicos cuenten con una herramienta que les permita observar la perspectiva de los objetivos que la entidad se propone alcanzar. Por lo tanto los informes proyectados constituyen el puente necesario que vincule el pasado con el futuro”.

La información proyectada responde a premisas que reflejan creencias sobre el comportamiento futuro de distintas variables, que en su mayoría están fuera del control del ente y cuyo comportamiento puede llegar a ser incierto, por lo que nadie puede comprobar si las premisas empleadas son adecuadas y cuál es la probabilidad de que se cumplan. En consecuencia la información proyectada no satisface los requisitos de verificabilidad, confiabilidad y utilidad que debe cumplir la información contable por lo cual se considera que los estados contables proyectados deben presentarse de forma separada y para quien tenga interés en ellos.

Desde mi punto de vista resulta muy importante la creación de un presupuesto junto con estados contables proyectados al momento de delinear el proceso estratégico que seguirá la empresa, aún más teniendo en cuenta la inestabilidad en materia económica y financiera por la que atraviesa el país actualmente. El presente trabajo tiene por objeto demostrar la importancia de tener definiciones estratégicas correctas para poder presupuestar y proyectar y así lograr la estabilidad y crecimiento continuo que buscan los administradores de las empresas.

## **CAPÍTULO 1 – Administración Estratégica. Definición y Origen**

La Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.<sup>1</sup>

El desempeño de una organización puede variar en función de las estrategias implementadas y de las aptitudes competitivas. La administración estratégica puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización, dando la respuesta a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué al enfrentarse a las condiciones del entorno su desempeño varía.

El origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o a una máxima autoridad militar. En los siguientes dos mil años, la evolución del concepto de estrategia siguió centrando en interpretaciones castrenses.

---

<sup>1</sup> FRED, David, Conceptos de la Administración Estratégica, Onceava edición (México, Pearson education, 2008). Pág 159.

La Segunda Revolución Industrial, que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el surgimiento de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas del mercado y de influir en el entorno competitivo. Hacia fines del siglo XIX comenzó a surgir un nuevo tipo de empresa: la gran empresa que invertía mucho en fabricación y marketing así como también en jerarquías administrativas que coordinaran dichas funciones. Los administradores de estas grandes empresas fueron los primeros en plantear la necesidad de un pensamiento de carácter estratégico.

## **CAPÍTULO 2- Proceso de Administración Estratégica**

El proceso estratégico comprende de seis etapas que abarcan la planificación, implementación y evaluación estratégica. La planeación está compuesta por la identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización, el análisis externo, el análisis interno y la formulación de la estrategia.

### **2.1 Identificación de visión y misión**

Un negocio no es más que un conjunto de ideas y la finalidad de emprender ese nuevo negocio radica en la certeza de que la nueva organización puede ofrecer cierta clase de productos o servicios a algunos clientes, en cierta área geográfica utilizando algún tipo determinado de tecnología y a un precio conveniente. Cuando el conjunto de creencias que dieron origen a un negocio se expresan por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de visión y misión.

### 2.1.1 Definiciones

La visión es aquella que debe responder la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización resulta muy importante ponerse de acuerdo sobre una visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. De este modo, una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de misión.

En cuanto a la Misión es la razón de ser de una organización, para la cual existe el negocio principal, es el objetivo de objetivos, lo que justifica la vida de esa empresa. Todos los demás pasos dependerán de éste. Debe ser sintético, pero que a la vez exprese lo fundamental de la empresa.

La misión es una formulación general de largo alcance que la empresa intentará lograr constante y conscientemente, se erige en un enorme instrumento interno de movilización, esclarecimiento y dirección que orienta a la empresa y especialmente al ejercicio de planificación estratégica.

Una misión adecuadamente formulada debe responder al menos a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es nuestra razón de ser?
2. ¿Cuál es nuestro negocio principal?
3. ¿Cómo pensamos de nuestros clientes?
4. ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

## 5. ¿Qué sistema de valores nos mueven

### **2.1.2 Diferencia entre visión, misión y estrategia**

Mientras que la misión y visión determinan cuál es el negocio que se va a realizar y el futuro deseado, la estrategia consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, financieros, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos contenidos en la Misión de la Organización.

### **2.2 Análisis Externo e Interno (F.O.D.A)**

Éste análisis es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por eso, la administración debe reunir constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar sus implicaciones. Para llevar a cabo un análisis del entorno de manera eficiente y efectiva, el administrador debe entender bien la manera en que están estructurados los entornos organizacionales.

Cundo hablamos de análisis interno nos referimos al estudio que se realiza a una organización en su estructura interna, conocer cuál es su realidad en torno a la situación de un mercado cambiante cada vez más competitivo y con unos clientes más exigentes. El análisis interno tiene como finalidad la identificación del conjunto de fortalezas y debilidades de carácter

interno de la empresa y a través del mismo se pretende conseguir una visión de conjunto sobre los recursos principales, los medios y las habilidades para hacer frente al entorno.

En cuanto al análisis externo se enfoca en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Mediante este se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización.

Esta evaluación externa nos revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Su propósito es ofrecer información relevante a la gerencia para iniciar el proceso de formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector y así vencer a la competencia.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).<sup>2</sup>

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de

---

<sup>2</sup> ¿Qué es la matriz FODA? , <http://www.matrizfoda.com/>

esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

## **2.3 Establecimiento de Objetivos**

### **2.3.1 Definición y propósito de los objetivos**

Los objetivos son las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones a corto plazo que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en factores críticos de éxito, los que se traducen en objetivos que deben medirse por medio de indicadores de desempeño específicos.

Cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.

Se puede concluir que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles,

los objetivos deben ser más que palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continua.

### **2.3.2 Tipos de objetivos**

Los objetivos a corto plazo enfocan la atención organizacional en la necesidad de obtener mejores resultados de desempeño de forma inmediata. Mientras que los objetivos a largo plazo son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Es necesario que exista un compromiso fuerte ya que este será el motivo que “empuje” a los administradores a emprender acciones ahora con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados en un futuro.

Existe una escuela de pensamiento la cual propone que los objetivos se deben determinar en forma temeraria y agresiva y en un nivel elevado, por encima de los que muchos miembros de las organizaciones considerarían realistas. La idea de esto es que se libera una creatividad y energía organizacional mayor cuando los objetivos de gran alcance requieren el logro de niveles de desempeño más allá del alcance de los recursos y las capacidades inmediatas de la empresa.

Los objetivos no se deben determinar sólo para la organización como un todo, sino también establecerlos para cada uno de los negocios separados, líneas de producto, las áreas funcionales y los departamentos organizacionales.

### 2.3.3 Medición de los objetivos. Tipos de Indicadores

La medición es un requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

Los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a los objetivos. El valor del indicador es el resultado de su medición y constituye un valor de comparación, referido a su objetivo asociado.

Su principal objetivo es poder evaluar el desempeño de las distintas áreas mediante parámetros establecidos en relación con los objetivos. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Cada indicador debe ser medible, entendible y controlable.

- Indicadores de cumplimiento o de resultado: tienen que ver con la conclusión de un objetivo o tarea. Están relacionados con los ratios que indican el grado de realización de objetivos, tareas y/o trabajos.
- Indicadores de evaluación o de proceso: para medir qué está sucediendo en las actividades. Relacionados con los ratios que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada objetivo y/o actividad.
- Indicadores de eficiencia: miden el nivel de ejecución del proceso, concentrándose en el CÓMO se hicieron las cosas y mide el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- Indicadores de eficacia: mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas como se debían hacer.
- Indicadores de gestión: están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

Los mencionados anteriormente son todos indicadores para medir objetivos pero los que realmente sirven para ver la evolución del proceso son los indicadores de gestión.

Por lo tanto, teniendo un plan estratégico definido, se logra la representación económica de los objetivos a través de:

- Factores críticos de éxito: los cuales representan los principales valores decisivos asignados a cada responsable de un área.
- Indicadores de gestión: es la transformación de los factores críticos de riesgo en variables medibles.

Ejemplo:

FACTORES CRÍTICOS DE FINANZAS	INDICADORES
RENTABILIDAD	ROI= Beneficio neto/ Activo Total
AUMENTO DE VENTAS	Correlaciones cruzadas con series históricas de ventas, tanto en volumen como en valor
DISMINUCION DE COSTOS	Costos fijos/ Costos Totales

De la misma manera que lo expuesto para perspectiva de finanzas, las organizaciones pueden utilizar otros indicadores para perspectiva de los clientes, de los procesos internos, de los recursos humanos, etc.

## **2.4 Formulación de Estrategias**

### **2.4.1 Concepto**

La estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.

La Formulación de estrategias es el siguiente paso dentro de la administración estratégica.

La estrategia de una organización es el Plan de acción que tiene la administración para posicionara en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

Para formular apropiadamente la estrategia organizacional, los administradores deben comprender profundamente los diversos abordajes para la formulación estratégica, tales como: el Análisis de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas; el Análisis de los Puntos Críticos, la Matriz de Crecimiento, entre otros.

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizaran para lograr los propósitos. Juntos constituyen un plan estratégico.

Los planes estratégicos rara vez anticipan todos los acontecimientos pertinentes para la estrategia que trascenderán en los meses y años futuros. Sin embargo, los acontecimientos

imprevistos, las oportunidades o amenazas inesperadas, alientan a los administradores a modificar las acciones planeadas a forjar reacciones “no planeadas”.

#### **2.4.2 Las 5 P de la estrategia**

Para diseñar estrategias, los administradores disponen de cinco instrumentos básicos, que se han de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Esto se resume en las denominadas cinco P’s de la estrategia:

##### **1. Estrategia como Plan:**

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

##### **2. La estrategia como Pauta de acción**

Como plan, una estrategia también puede ser una, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

##### **3. La estrategia como Patrón**

No es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeo en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

#### 4. La estrategia como Posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

#### 5. La estrategia como perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sobre toda esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual

tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

Sin embargo lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

### **2.4.3 Tipos de Estrategias**

- Estrategia a nivel corporativo: Con este tipo de estrategia se pretende determinar en qué negocio quiere o debe estar una organización. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el desempeño de tal dirección. Dentro de ella hay tres principales estrategias: crecimiento, estabilidad y renovación.

- Estrategia nivel empresarial: Con una estrategia a nivel empresarial se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios.

Para establecer una buena estrategia empresarial se requiere comprender la ventaja competitiva (superioridad que distingue al negocio) de la organización. Una vez identificada la ventaja competitiva se deben establecer estrategias competitivas.

Para establecer las estrategias competitivas Porter plantea que en cualquier industria hay cinco fuerzas que determinan las reglas de la competencia y son fundamentales tener en cuenta: amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual.

Según Porter, se debe elegir una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva adecuada, la que según el procede de tener costos más bajos que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta. Sobre esta base los gerentes pueden escoger

una de las tres estrategias genéricas existentes: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque.

- Estrategia de nivel funcional: Estas respaldan las estrategias empresariales, pretenden establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades calculadas para mejorar la posición de mercado de la organización y su reputación con los clientes. Su objetivo principal es respaldar la estrategia de negocios y el enfoque competitivo general de la organización.

- Estrategia de nivel operacional: Las estrategias a nivel operacional conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidiana que tienen n significado estratégico ( campañas publicitarias, compra de

- materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos).

#### **2.4.4 El estratega**

El estratega no tiene un dogma, una doctrina, no es ortodoxo, es más bien un visionario que sabe avizorar que condiciones existen para salir a flote y emerger con su accionar que muchos llaman estrategia, que en el mayor de los casos ni se propone que sea una estrategia su accionar, puesto que el tiene una línea variada y profusa de pensamiento y accionar que le es innata o que por lo menos emerge naturalmente de la interacción de sus facultades naturales con el conocimiento tácito y las relaciones con el medio. Si no existen condiciones en el medio para el estratega él las crea y les da forma. Después de todo el no tiene definida una forma estática de pensar y proceder.

El estratega tiene una gran capacidad de capear las incertidumbres porque tiene bastante desarrollado "el atributo de la viabilidad, es decir la habilidad de responder a estímulos no previstos de manera apropiada por su creador". Esencialmente se trata de la habilidad

de poder reconocer la necesidad.<sup>3</sup> de cambio o adaptación a las nuevas condiciones del medio que exige nuestra adaptación a él. Y este aspecto es esencial para disponer de estrategias y acciones tácticas que busquen decididamente esa adaptación.

## **2.5 Implementación de estrategias**

Una vez que la empresa a diseñado su plan estratégico, solo queda un último paso: su puesta en marcha implementación y ejecución.

Sin embargo, esta tarea es a la parte más complicada de la administración estratégica, además de demandar más tiempo y recursos.

Mientras el diseño de la estrategia depende principalmente de la visión y de las características del mercado, la ejecución depende de realizar una buena dirección del personal y administración empresarial.

La ejecución es una terea dinámica, dirigida por la alta gerencia que contempla dirigir: el cambio organizacional que pueda llegar a provocar la estrategia. Estos cambios pueden implicar transformaciones en la estructura de las personas y en los procesos organizacionales. Otro de los puntos que debe considerar la gerencia al momento de la implementación en la motivación continua al personal para que “se pongan la camiseta” de la empresa y así lograr mejoras continuas. Deben también fomentar cultura corporativa y cumplir o superar los objetivos de desempeño.

---

<sup>3</sup> RAMÓN BELTRAN COSTA Y OTROS, El Marco de Referencia del estratega y la estrategia empresarial (Buenos Aires, Editorial Holos, 1993). Pág 135.

## **2.6 Evaluación de resultados**

A medida que las estrategias son implementadas, se inicia el proceso de evaluación de resultados. El mismo consiste en determinar si las estrategias implementadas han sido eficaces, hasta qué punto los objetivos de la organización han sido logrados y si es necesario que la administración modifique sus estrategias o su implementación de modo tal que la empresa logre sus metas propuestas. Tal vez sea necesario graduar los niveles de los objetivos del desempeño en vista de la experiencia pasada y de los proyectos futuros.

Las revisiones de presupuestos, la reorganización, los cambios en las políticas, las actividades y los procesos de trabajo reformados, los ajustes al personal, son acciones de administración típicas que quizás se deban realizar para apresurar la puesta en práctica de las estrategias o mejorar su puesta en práctica. La consecución de objetivos es siempre producto de la ejecución eficiente de la estrategia.

## **CAPÍTULO 3 - Estados Contables Proyectados**

### **3.1 Definición**

Los estados contables proyectados son la síntesis del proceso de presupuestación integral del ente, que expondrán aquello que se logra en un determinado horizonte de planeamiento, partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, sujeto a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento.

Con su utilización se pretende complementar la información brindada en los estados contables tradicionales, satisfacer mayores exigencias en el conocimiento de la gestión empresarial, así como responder a la necesidad de mayor solidaridad comercial entre entidades económicas.

A fin de describir sintéticamente el proceso de elaboración de un juego de estados contables proyectados, podemos enumerar las siguientes etapas:

Determinación del comportamiento esperado de los componentes de la organización tales como: proveedores, clientes, gobierno, competidores, etc.

- Establecimiento de premisas e hipótesis a ser tenidas en consideración para el cálculo de las estimaciones.
- Determinación de variables críticas que establecerán el punto de partir en la elaboración de distintos presupuestos. En general las variables críticas son las ventas.
- Elaboración de presupuestos.
- Ejecución de la síntesis presupuestaria que comprende la elaboración de los estados contables proyectados básicos.

### **3.2 Elaboración de Estados Contables Proyectados**

Es necesario tener en cuenta que cuando se procede a elaborar información proyectada las proyecciones que se desarrollan deben realizarse sobre bases sólidas, esto implica, que los parámetros que se utilizan, permitan generar informes con un alto grado de objetividad.

La información histórica del ente debería estar sujeta a un conjunto de ajustes que le permitan poder inferir más adecuadamente la probable evolución histórica.

El hecho de proyectar información nos obliga a definir una situación que puede estar basada en hechos ocurridos en el pasado y que al cierre del ejercicio no han concluido, o bien, pueden ser tratar de determinar hechos o sucesos que pueden ocurrir en el futuro dentro de un escenario posible.

Para ello son importantes los diferentes indicadores y distintos conjuntos de señales que se producen en el desarrollo de la actividad del ente.

En el informe 39 del Instituto Técnico de Contadores Públicos se propone dividir a estas señales e indicadores en dos grupos: pautas especiales y pautas específicas.

### A- Pautas Específicas:

Las denominadas pautas específicas son aquellas que nos permiten explicar las causas generadores de incidencias positivas o negativas en el desenvolvimiento de la empresa. Se las clasifica en tres grupos que son los que se describen a continuación:

**Pautas de ajuste:** Que son aquellas que influyeron en la operatoria de la empresa en el pasado y se espera que no incidan en el futuro debido a que se las considera extraordinarias o no repetitivas. Pueden comprender hechos específicos o tendencias

**Pautas de cambio:** Se trata de los cambios producidos en inversiones, en algunos métodos, en algunas tecnologías, en el mercado, en los servicios, etc. que posiblemente obliguen a la empresa a realizar un cambio en su operatoria normal.

**Pautas de crecimiento:** Comprenden las tendencias generales de los mercados en los que se desenvuelve la empresa.

### B – Pautas específicas

El comportamiento en el futuro de la empresa no solo depende de las posibilidades y actitudes que tome el ente sino también del contexto en el cuál el ente desarrolle sus actividades.

Esto implica que al proyectar el desenvolvimiento de la empresa en el futuro debe tenerse en cuenta el marco en que opera el ente y las variables macroeconómicas.

Entre las variables macroeconómicas podemos mencionar:

- ✓ Las tasas de inflación que se esperan
- ✓ Tipos de cambios de monedas extranjeras con las que opere la empresa con mayor frecuencia
- ✓ Tasas de interés para operaciones pasivas y para operaciones pasivas
- ✓ Tarifas de combustibles, energía eléctrica y demás servicios públicos
- ✓ Evolución de niveles de remuneración al personal según convenios.

Hoy en día se debería prestar fundamental atención a las pautas específicas mencionadas debido a la situación de inestabilidad económica y financiera por la que atraviesa el país, en la cual los constantes cambios en las políticas tanto monetaria como cambiaria y fiscal generan cierta incertidumbre para las empresas a la hora de proyectar.

### **3.3 Objetivos de la Información Proyectada**

Podemos distinguir entre objetivos generales y particulares de la información proyectada.

Los objetivos generales brindan un punto de partida para la elaboración y posterior presentación de información proyectada entre los cuales se puede destacar:

Poder brindar información contable sobre el ente, que se refiera al futuro y que sea confiable

Analizar los posibles escenarios futuros en donde deberá desenvolverse la empresa y planificar la conducta de la empresa en cada uno de ellos.

Los objetivos particulares se refieren a cuestiones específicas y sirven como ayuda para el cumplimiento de los objetivos generales, entre ellos:

Proyectar el desarrollo futuro del ente como una empresa en marcha

Acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable de los activos

Brindar información confiable a directivos, síndicos y terceros que les permita conocer el manejo financiero previsto para la empresa y el nivel de las inmovilizaciones de capital

Analizar los resultados y la evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar el proyecto de inversión

Mejorar los controles económicos y de legalidad previstos en las leyes de sociedades y de concursos. (este último se refiere a empresas en crisis, que deben reorganizarse, para poder seguir funcionando).

## **CAPÍTULO 4 – Importancia**

### **4.1 Importancia de la Administración Estratégica**

Una de las principales razones por la cual el empleo de estrategias es importante para las organizaciones es que a través de estas se puede determinar el éxito o fracaso de la organización.

Otra razón es q las organizaciones se encuentran en constantes cambios, por lo que es necesario tener herramientas que le permitan a los gerentes decidir qué hacer y cómo hacerlo. Además permitirá a la empresa también tener un mayor conocimiento de lo que está pasando en la organización.

Es una herramienta de mucho valor, ya que al tener las organizaciones divisiones de unidades, funciones y trabajo, permiten concentrar todos ellas al cumplimiento de las

metas de la organización. Sin duda es importante porque a través de ella los gerentes toman la mayoría de las decisiones de la empresa.

#### **4.2 Importancia de proyectar Estados Contables**

La importancia de realizar estados contables proyectados es anticiparse a lo que probablemente pueda ocurrir en el futuro.

Los estados contables proyectados permiten a las empresas: evaluar si el futuro desempeño de la firma cumplirá con los objetivos definidos, anticiparse a las futuras necesidades de financiamiento de la empresa y también para estimar los flujos de caja bajo diferentes planes de operación.

Tener proyecciones a futuro permite a los empresarios tomar decisiones de hoy que se verán reflejadas en resultados futuros.

## CONCLUSIÓN

En los tiempos actuales para poder llevar adelante empresas dinámicas, expuestas a cambios constantes, y muchas veces abruptos, es necesario que los administradores estén preparados y tengan herramientas suficientes para poder llevar adelante los negocios y obtener resultados satisfactorios.

El trabajo está enfocado en el estudio de herramientas que presupuestan a futuro: planificación estratégica y estados contables proyectados. La presupuestación es un medio para facilitar la gestión administrativa.

El informe 39 mencionado en la introducción sólo nos habla de la importancia de proyectar balances pero se olvida de detallar las pautas para desarrollarlos. Si el administrador no realiza una correcta planificación tampoco obtendrá una buena proyección provocando que los administradores no estén preparados para soportar los cambios producidos por el contexto y conllevaría graves perjuicios a la empresa.

Por lo tanto, los procesos de la administración estratégica y los estados contables proyectados constituyen herramientas de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio y de su ámbito de actuación. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos logrando así el mejoramiento continuo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

FOWLER NEWTON, Enrique. **Cuestiones Contables Fundamentales**. (Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1991) 488 páginas.

FRED, David, **Conceptos de la Administración Estratégica**, Onceava edición (México, Pearson education, 2008)

PORTER, Michael, **Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior** (Buenos Aires, Editorial Reig, 2009) 550 páginas.

PORTER, Michael, **Estrategia Competitiva**, Técnicas para análisis de los sectores industriales y de la competencia, Décimo octava edición (Editorial Continental, 2001).

THOMPSON, Athur A y Strickland A.J., **Administración Estratégica**, Décimo tercera edición (México, Editorial Mc Graw Hill, 2000)

RAMÓN BELTRAN COSTA Y OTROS, **El Marco de Referencia del estratega y la estrategia empresaria** (Buenos Aires, Editorial Holos, 1993).

¿Qué es la matriz FODA? , <http://www.matrizfoda.com/>