

EL VALOR AGREGADO DE LA CONTABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Datos de los autores:

- **Cristina Álvarez Orozco**
e-mail: critinna123@hotmail.com
- **Nadya Catalina Tamayo Ortiz**
e-mail: nacat@hotmail.com
- **Sandra Patricia Vásquez Roldán**
e-mail: sandra_pat222@hotmail.com

Asesor Temático:

Luís Alejandro Duque Escobar
e-mail: luisalejandroduque@yahoo.com

RESUMEN

La contabilidad debe propender por ir al mismo ritmo de los cambios del entorno, es aquí donde el desarrollo intelectual puede ayudar al manejo de situaciones cambiantes que impone el modelo de globalización.

Tradicionalmente, la contabilidad se ha conceptualizado en forma casi exclusiva como un sistema en donde se conserva con detalle todas las operaciones que ha llevado a cabo cada empresa, a través de procedimientos de adición y análisis, obteniendo así informes precisos y detallados acerca de la situación financiera y los resultados de la empresa.

Esta herramienta de la ciencia financiera es la encargada de presentar la situación económica y financiera de las empresas brindando información útil para la toma de decisiones, para esto es necesario apoyarse en instrumentos como son los diversos indicadores financieros y compararlos con los índices económicos y del sector, los cuales ayudan a analizar de manera más profunda los Estados Financieros, permitiendo generar de esta forma valor agregado a la contabilidad.

Palabras Claves

Contabilidad, valor agregado, indicadores financieros, toma de decisiones, índices económicos y sectoriales, rentabilidad, árboles de decisión, empresa, Estados Financieros, Ciencia Financiera.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual la contabilidad no es una disciplina aislada de un contexto o marginada de otras materias afines. Por el contrario, está incrustada en la forma misma de hacer negocios y se retroalimenta de los retos y los cambios que deben hacer las organizaciones para lograr su misión en medio de las variables cambiantes a través del tiempo.

Las organizaciones en general, públicas y privadas, cualquiera que sea su nacionalidad, han tenido la necesidad de realizar esfuerzos dirigidos hacia la productividad y la obtención de la calidad total, para así incrementar la rentabilidad y sobrevivir en el tiempo.

La calidad en los procesos de información y más los de carácter contable, juega un papel muy importante en la competitividad de las empresas, ya que muchas de las decisiones tomadas son con base en los resultados o productos de esos procesos, para que ésta sea mas amplia y confiable debe ayudarse de instrumentos tales como los indicadores financieros, los cuales son el complemento perfecto para el mejor entendimiento de la información procesada por la herramienta contable.

En lo que se refiere a la calidad y su relación con la contabilidad, es bien conocido que una empresa tiene clientes externos e internos de la información financiera. Los primeros son los accionistas, acreedores, el fisco, etc. En cuanto a los segundos, existe una gran cantidad de usuarios que esperan esa información para realizar su trabajo y brindar a los clientes el servicio con las características necesarias para cumplir sus expectativas.

Las características de oportunidad, objetividad y exactitud de la contabilidad son un reflejo de su calidad. Entre más oportuna, objetiva y exacta sea, más confiable y útil será.

En síntesis, la mejora continua en la calidad y el incremento constante en la productividad de todas sus funciones, tanto administrativas como operativas, son las herramientas con que las organizaciones hoy en día están haciendo frente al reto de la competitividad en un contexto mundial, teniendo en cuenta el valor agregado que la contabilidad genera para poder tomar decisiones que contribuyan al crecimiento continuo de las empresas.

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

La contabilidad ha estado en constantes cambios y evolución por las nuevas necesidades que surgen, tanto de quienes están en formación académica como de quienes necesitan de sus conocimientos y por esto muchos países subdesarrollados económicamente, como Colombia han venido adaptando y/o reforzando sus conocimientos en lo metodológico.

La mutación científica y tecnológica, obliga a la sociedad a modificar su comportamiento, y a raíz de esto también se cambian las costumbres y realizaciones.

El futuro de los países del tercer mundo, en su afán de tener un modelo que rija en aspectos como lo económico, social y político, lleva a la adaptación de modelos económicos de países desarrollados, esto no parece ser la mejor opción, ya que dichos modelos fueron creados de acuerdo a la situación y el entorno de esos países, y si se adapta a la situación de países subdesarrollados, éste no cumplirá realmente con las expectativas.

La contabilidad debe propender por ir al mismo ritmo de los cambios del entorno, es aquí donde el desarrollo intelectual puede ayudar al manejo de situaciones cambiantes que impone el modelo de globalización.

“Contabilidad y calidad de vida están interrelacionados en la medida en que la contabilidad tiene que ver con aspectos de observación, medición, análisis, evaluación, información y control de variables complejas. De otra parte la contaduría publica como profesión, debe utilizar los avances de la contabilidad para mejorar su información, certificación y fiscalización en aras de una circulación mas efectiva de los recursos escasos”.¹

El papel de los profesionales contables en cuanto a la calidad de vida es determinante, mas que todo en un país como Colombia, un país con gran cantidad de problemas, lo cual hace necesario formar nuevos contadores capacitados para atender las actuales demandas, no persistir en el enfoque tradicional de formar registradores de datos, confeccionadores de estados financieros o calculadores de indicadores, es indispensable incrementar la deuda social de la contabilidad como herramienta de la ciencia financiera y de la contaduría como profesión que soluciona problemas, si los contadores no avanzan en dichos aspectos solo se podrá hablar de calidad de vida como un referente teórico.

Esto indica que desde ahora los Contadores Públicos se deben preocupar por investigar más sobre su carrera para así mejorar la calidad de la prestación del servicio de compilar las transacciones en información catalogada y lograr un mayor desarrollo intelectual, esto permitirá que la profesión de contaduría pública siga siendo determinante para el desarrollo de las empresas de nuestro país.

¹ www.geocities.com/paconta/conta/histcu.htm, (Consulta: 9 Marzo 2008)

TOMA DE DECISIONES ²

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

En todas las etapas se deben oír las opiniones y sugerencias de las personas e incluso tal vez se deba considerar incluirlas al concepto de su idea original. Al fin y al cabo, su propuesta debe ser aceptada y satisfacer a todos.

Ilusión de control: Es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Los efectos de perspectiva: Se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisiones no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo se habla sobre tomar una decisión relacionada con los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, se puede citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones.

Presiones de tiempo: En el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

¿Cómo pueden los gerentes tomar decisiones con rapidez?, suprimiendo el conflicto y tomando decisiones por cuenta propia sin consultar a otros gerentes, esta forma puede acelerar la toma de decisión pero reduce la calidad de ésta.

Cualidades personales para la toma de decisiones

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

² <http://www.gerencie.com/toma-de-decisiones.html> (Consulta: 6 de Julio de 2008)

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen juicio: Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Creatividad: El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

Limitantes para quienes toman decisiones

Las organizaciones, se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas, tecnológicas de comunicación e información y organizacionales, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa. Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa. Los sindicatos pueden derrotar con éxito un contrato que haya propuesto la dirección, los contratos pueden evitar determinadas acciones gerenciales y los gerentes e inversionistas pueden bloquear un intento de posesión.

Importancia de la toma de decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a) Elaboración de premisas.
- b) Identificación de alternativas.
- c) Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- d) Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Podemos hablar entonces de un proceso básico conocido como el circuito o pasos de la toma de decisiones:

Existen cinco características de las decisiones:

1. Efectos futuros: Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3. Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

4. Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Pasos en el proceso de la toma de decisiones:

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma, así mismo es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema, una vez identificadas las alternativas, se tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas respecto al criterio ponderado, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que dé cada alternativa resultando evidentes cuando son comparadas.

CLASES DE DECISIONES:

a) Decisión Programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

b) Decisión no Programada: Son decisiones que no son tomadas constantemente, o repetitivamente, sobre situaciones que se presentan de manera esporádica.

AMBIENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES:

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

En una situación donde existe **certeza**, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de **incertidumbre**, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables.

En una situación de **riesgo**, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos o la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia.

Distinguir las bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones³

Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles.

Bases no cuantitativas: Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, si no también para los que traten sobre los medios para alcanzar los mismos.

En aplicación, las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas

Bases cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios, esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas.

En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado.

El resultado final o meta por lo general es dado, por ejemplo como: Minimizar el costo para las actividades y maximizar el rendimiento total para la compañía.

- Programación Lineal
- Teoría de Juegos
- La Técnica Montecarlo
- Líneas de espera

Cabe destacar que un método que permite esquematizar el modelo para una toma de decisiones son los **árboles de decisión**:

Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito de la inteligencia artificial, dada una base de datos se construyen estos diagramas de construcciones lógicas, muy similares a los sistemas de predicción basados en reglas, que sirven para representar y categorizar una serie de condiciones que suceden de forma sucesiva, para la resolución de un problema.

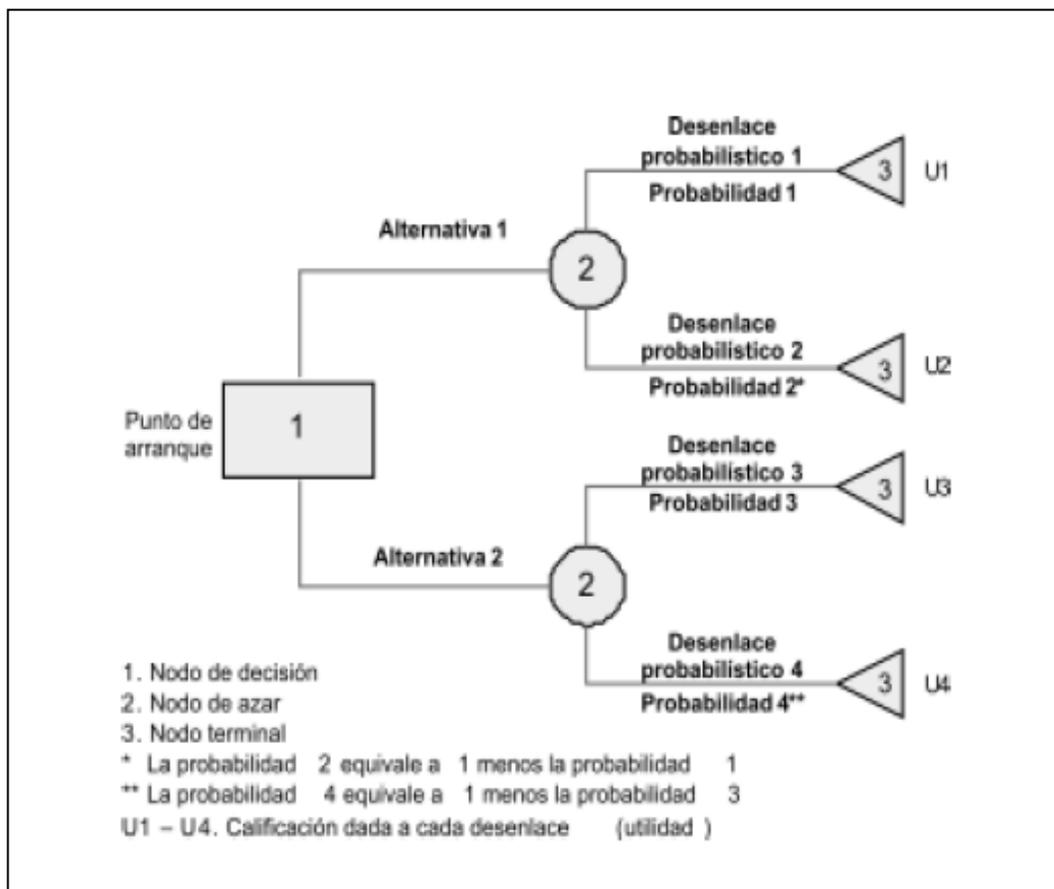
Un árbol de decisión tiene unas entradas las cuales pueden ser un objeto o una situación descrita por medio de un conjunto de atributos y a partir de esto devuelve una respuesta la cual en últimas es una decisión que es tomada a partir de las entradas. Los valores que pueden tomar las entradas y las salidas pueden ser valores discretos o continuos. Se utilizan más los valores discretos por

3 www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml - 71k (Consulta: 12 Junio 2008)

simplicidad, cuando se utilizan valores discretos en las funciones de una aplicación se denomina clasificación y cuando se utilizan los continuos se denomina regresión.

Un árbol de decisión lleva a cabo un test a medida que éste se recorre hacia las hojas para alcanzar así una decisión. El árbol de decisión suele contener nodos internos, nodos de probabilidad, nodos hojas y arcos. Un nodo interno contiene un test sobre algún valor de una de las propiedades. Un nodo de probabilidad indica que debe ocurrir un evento aleatorio de acuerdo a la naturaleza del problema, este tipo de nodos es redondo, los demás son cuadrados. Un nodo hoja representa el valor que devolverá el árbol de decisión. Y finalmente las ramas brindan los posibles caminos que se tienen de acuerdo a la decisión tomada; es posible que el árbol de decisión pueda incluir varios nodos de redondos y varios nodos de cuadrados.⁴

A continuación se puede visualizar el esquema de un árbol de decisión:



⁴ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/toma-de-decisiones-tecnica-del-arbol.htm> (Consulta: 13 julio 2008)

EL VALOR AGREGADO DE LA CONTABILIDAD

La contabilidad tiene una historia aproximadamente de 7.000 años, desde que se utilizaron las tablillas de barro, y ha ido evolucionando con el objetivo de adaptarse a las necesidades de sus diferentes usuarios.

En la actualidad las empresas deben estar a la vanguardia de los diferentes cambios, razón por la cual se busca que éstas surjan y evolucionen de manera favorable buscando rentabilidad y estabilidad, es por esto que se debe entender la importancia que tiene la contabilidad no como un simple medio de registro sino como una herramienta de la ciencia financiera útil para la toma de decisiones y la generación de valor agregado que puede aportar a las diferentes entidades independientemente del sector al que pertenezcan.

Según Gerardo Guajardo Cantú en su libro Contabilidad Financiera afirma: “El propósito principal que persigue la contabilidad es preparar información financiera de calidad, para lograr esta calidad se debe cumplir con una serie de características que le dan valor:

Utilidad: La información debe adaptarse a las necesidades de los usuarios para que pueda ser utilizada en el proceso de toma de decisiones, además de ser relevante, comparable, real y significativa.

Confiabilidad: Las reglas bajo las cuales se genera la información sean estables, existiendo la posibilidad de verificar los pasos seguidos en el proceso de elaboración de la misma, de tal forma que los usuarios puedan depositar su confianza en esa información.

Provisionalidad: La información debe ser presentada con todos los elementos y circunstancias vigentes hasta el momento de la elaboración de informes“.5

Con base en la afirmación de Gerardo Guajardo Cantú surge la preocupación sobre el manejo y aplicación de la contabilidad en las empresas, pues se nota que muchas PYMES no están aprovechando al máximo los beneficios que la contabilidad le puede aportar.

Cabe destacar que este tema del valor agregado hoy en día esta tomando mucha fuerza, ya que la administración siempre busca optimizar al máximo los beneficios que ofrece cada sistema implementado al interior de la empresa, sin embargo frente a la contabilidad ocurre algo muy extraño, pues constantemente la administración se limita e ignora el aporte que ésta le puede brindar.

Después de hacer estas reflexiones sobre la visión que tienen las empresas con relación a la contabilidad y teniendo en cuenta un tema con tanto auge como lo es en la actualidad el valor agregado y las falencias que en muchas organizaciones se presentan por no darle un buen uso y aplicación al sistema contable, el equipo de investigación se vio motivado a indagar sobre el valor agregado que la contabilidad puede y debe generar al interior de las empresas, con el fin de que la administración tenga una idea más amplia y clara sobre las ventajas competitivas que un sistema

contable bien implementado puede brindar al crecimiento empresarial y con base en este conocimiento poder exigirle al contador mayor eficiencia y calidad a la hora de procesar la información generada por la contabilidad, buscando corregir y prevenir las falencias que se puedan estar presentando.

La contabilidad juega un papel muy importante en todas las organizaciones debido a que una de sus principales funciones es la de presentar y analizar la situación económica y financiera de las mismas, brindando información útil para la toma de decisiones. Esta información ha evolucionado a tal punto que hoy en día no sólo deba reflejar los movimientos financieros de la empresa sino que además puede cuantificar el impacto económico y/o social que éstas tienen en su entorno.

Tradicionalmente, la contabilidad se ha conceptualizado en forma casi exclusiva como un sistema en donde se conserva con detalle todas las operaciones que ha llevado a cabo el negocio, a través de procedimientos de adición y análisis, obteniendo así informes precisos y detallados acerca de la situación financiera y los resultados de la empresa. Por ello se dice que la contabilidad es una herramienta para apoyar la ciencia financiera, debido a que, al ser un mecanismo creado básicamente para proveer información, contribuye a despejar el nivel de incertidumbre asociado con el proceso de elección de cursos de acción.

Lastimosamente en la cultura empresarial de nuestro país se tiene una visión muy limitada acerca del gran aporte que la contabilidad puede generar a las empresas para la toma de decisiones, esta situación se presenta en la mayoría de las PYMES, las cuales solo hacen uso de la contabilidad para cumplir requisitos legales, debido a que los empresarios y los administradores la visualizan como una técnica de teneduría de libros. Los protagonistas de este error son los propios contadores, que en su gran mayoría sólo se han dedicado a realizar la parte técnica de la contabilidad y a presentar informes básicos tales como: el Balance General y el Estado de Resultados, informes que por si solos no brindan la información necesaria sobre el manejo que se le puede dar a los recursos de la empresa en el surgimiento, desarrollo y continuidad de las mismas en el tiempo.

Por lo general un empresario de pequeña, mediana o gran empresa, funda su organización para obtener ingresos adicionales a sus ingresos corrientes, o para derivar el sustento a partir de su actividad como empresario, pero muchas veces lo hacen sin la plena conciencia de lo que es una empresa; tal vez por esta razón no la provee adecuadamente de todo lo que es útil para su correcto funcionamiento.

Lo esencial de la dirección es avizorar los cambios sociales y económicos, saber administrar los conflictos, implementar cada día mejores sistemas de costos, y establecer controles preventivos en el corto, mediano y largo plazo para garantizar la estabilidad de la empresa. La dirección debe propender por establecer en esta “el enfoque sistémico”, lo que equivale a comprender su organización como un todo, así mismo el contador debe generar información de calidad que sirva para la toma de decisiones.

Generalmente los administradores tienen poca habilidad para manejar la información que ofrece la contabilidad, lo que da como resultado el desconocimiento de la situación de éstas, desaprovechando las oportunidades de potenciarse para impulsar el crecimiento y obtener ventajas frente a las demás.

En muchas ocasiones a las directivas de las empresas les falta visión para seleccionar sus empleados, lo que produce efectos negativos en el funcionamiento de ésta, como es el caso de la contratación de algunos contadores de mala calidad, sin experiencia y sin la práctica necesaria para garantizar una excelente asistencia, profesionales que persisten en la costumbre de presentar estados

financieros tradicionales, para responder al gobierno y en algunos casos al sector bancario, más que por tenerlos como herramientas de planeación, control, y de proyección financiera.

Las empresas del momento son cada vez más complejas, tanto en su funcionamiento como en sus objetivos, y su entorno económico y social les exige más eficiencia y eficacia para poder sobrevivir en un mundo cambiante, de alta competitividad y de recursos escasos. Es este el medio, empañado además por una crisis moral cada vez más aguda, donde tiene que actuar el contador para llenar los requerimientos de comunicación de información que exigen los usuarios. El tejido social está urgido de contadores con mejores actitudes y aptitudes y con un alto sentido de responsabilidad social, capaces de estar a la altura de los compromisos que demanda el desarrollo económico del país y el avance de la profesión.

El cambio es permanente y vertiginoso en todos los campos que constituyen el quehacer de la contaduría y es ello lo que da lugar a la elevada tasa de obsolescencia en materia del conocimiento, en nuestra disciplina, logrando con esto que muchas PYMES no valoren la labor contable y la vean más como un gasto que como una inversión.

El objetivo primordial de la contabilidad es el de proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica. Los administradores de la empresa, los accionistas, el gobierno, las entidades crediticias, los proveedores y los empleados son personas e instituciones que constantemente están esperando que el contador les brinde información financiera de la organización para sus respectivos análisis.

La contabilidad suministra información de la empresa a los administradores, como una contribución a sus funciones de planeación, control y toma de decisiones; los mismos requieren de información financiera confiable, comprensible, objetiva, razonable y oportuna.

La contabilidad debe ser la base sobre la cual se fundamenten las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas contable. Desde la actividad económica más pequeña hasta las transacciones económicas de grandes corporaciones, la contabilidad aporta a un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la contaduría pública altamente capacitados.

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes básicos. El objetivo final de ésta es la utilización de la información, su análisis e interpretación. Los contadores deben preocuparse por comprender el significado y la trascendencia de las cantidades que obtienen, buscar la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros; estudiar el efecto de diferentes alternativas, y buscar las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

Si los usuarios quieren darle un uso eficaz a la información contable, deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan. Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de contabilidad. Un gerente comercial u otra persona que este en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciara hasta que punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas, es en momentos como este que el contador debe agregarle valor a la contabilidad para que estos informes sean comprensibles para los usuarios de la información.

Según lo anterior y después de intercambiar opiniones con el personal administrativo de varias empresas, se afirma que la contabilidad puede generar un mayor valor agregado fundamentándose en el uso de herramientas y técnicas aplicables a los Estados Financieros con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

Para realizar un análisis contable se debe tener en cuenta diferentes métodos de cálculos de razones o indicadores aplicables en las empresas, con el fin de identificar el manejo que se le da a los recursos con que cuentan las distintas organizaciones.

Este método es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.

Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, puede hacerse a través de razones o indicadores financieros.

LOS INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores son “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”.⁶

Los indicadores se pueden clasificar así:

- El **Indicador Financiero** es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado fuentes y aplicación de recursos) o de cualquier otro informe interno (presupuesto, gestión de la calidad, etc.), con el cual el usuario de la información busca tener una medición de los resultados internos de un negocio o de un sector específico de la economía, aspecto que confronta con parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los indicadores de periodos anteriores, los objetivos de la organización y los indicadores de sus principales competidores.⁷
- Los **Indicadores de Endeudamiento** tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.⁸
- Los **Indicadores de Apalancamiento** son una herramienta para administrar la empresa, se emplea como una estrategia asociada con la forma de financiarse y de gastar. El apalancamiento surge por la necesidad de incurrir en el cubrimiento de las cargas fijas, operativas y financieras para realizar la gestión empresarial.

6 <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf> (Consulta 12 Julio de 2008)

7 <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm> (Consulta 12 de Julio de 2008)

8 <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html> (Consulta 12 de Julio de 2008)

- Los **Indicadores de Actividad o Rotación** sirven para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus recursos. Es una medición que involucra cuentas estáticas del Balance General con cuentas dinámicas del Estado de Resultados. Es el cálculo de la rotación de activos, rotación de cartera, de inventarios, de proveedores. Su cálculo refleja el número de veces que estas cuentas circulan en el año ó los días que deben transcurrir para hacer efectivo el retorno de dicha cuenta.⁹
- Los **Indicadores de Rentabilidad** Razones financieras que miden la eficacia total de la administración de una empresa en la generación de utilidades, comparan las ganancias de un período con determinadas partidas del Balance General y del Estado de Resultados.¹⁰

El proceso de toma de decisiones es uno de los rangos más significativos para caracterizar una organización, porque en él se resume su cultura y sus paradigmas administrativos. En las organizaciones Colombianas, por lo general, no se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares.

Como las empresas dedican casi todo su tiempo y sus recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientadas hacia la innovación ni el perfeccionamiento, los problemas que perciben y por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y en la memoria personal de los ejecutivos, A continuación se desarrolla un listado de posibles decisiones que se pueden tomar en una empresa, analizando cada uno de los indicadores que se pueden aplicar basándose en los diferentes informes contables que genera una de las herramientas de la ciencia financiera como lo es la contabilidad y que finalmente contribuyen a generar una visión más acertada sobre el camino más beneficioso para las empresas.

LISTADO DE DECISIONES Y LA APLICACIÓN DE INDICADORES.

- **Indemnizar o no a un empleado:** Para tomar esta decisión es de vital importancia tener en cuenta el resultado que se obtiene al calcular el índice de liquidez llamado prueba ácida o liquidez seca, el cual le permite a la empresa conocer la capacidad de pago inmediato que tiene, o sea, la liquidez seca disponible para poder indemnizar al trabajador.

Es muy importante que en este caso se tenga en cuenta si la empresa posee una provisión con el fin de que este gasto no afecte las utilidades en el Estado de Resultados.

- **Abrir préstamo a los empleados:** Para tomar esta decisión es importante analizar el resultado que se obtiene al calcular el indicador de liquidez llamado prueba ácida o liquidez seca, puesto que la empresa debe saber su disponibilidad de efectivo y si existe el grado de liquidez necesario para prestarle a los empleados.

Adicionalmente debe analizar la capacidad de endeudamiento que tiene el empleado y su antigüedad en la empresa, con el fin de conocer que pasivos laborales se tienen provisionados

⁹<http://www.medellinmiempresa.com/documentos/herramientas/ESTADOS%20FINANCIEROS%20Y%20SU%20INTERPRETACION.doc> (Consulta 12 de Julio de 2008)

¹⁰ MOYER Charles y otros, Administración Financiera Contemporánea Séptima edición. Editorial Thomson Editores. México.2000. Pág. 854

para los gastos de nomina, con relación a dicho empleado, de modo que estos puedan respaldar el monto a prestar.

La vigencia del préstamo es crucial ya que este hace referencia a la rotación de esa cuenta por cobrar, o sea, es el tiempo que se va a demorar la empresa en recuperar el dinero.

Para este caso no se tiene en cuenta ningún indicador de rentabilidad, ya que por ley esta prohibido cobrar intereses por este tipo de préstamos.

- **Solicitar un crédito por determinado tiempo:** La capacidad de endeudamiento permite analizar el hecho de que las empresas no necesitan financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, por tal motivo se pueden apalancar con recursos externos.

Para financiarse con recursos externos se debe tomar como referencia los indicadores de endeudamiento a largo plazo según sean las características del crédito que desee realizar la empresa, el cual puede ser solicitado en las diferentes entidades bancarias, cooperativas o directamente con personas naturales.

Se debe tener en cuenta el cálculo tanto del indicador de cobertura de intereses como de cobertura líquida de intereses, pues es necesario saber si los ingresos que se presupuesta obtener durante el ejercicio cubre el pago total de los intereses

El flujo de caja neto proyectado también juega un papel muy importante a la hora de tomar esta decisión ya que es necesario conocer el grado de cobertura que tienen para cubrir los intereses.

Es muy importante que la empresa conozca los índices económicos sobre las diferentes tasas de interés que hay en el mercado y las formas de financiación que las entidades bancarias brindan, analizar si son razonables y por lo tanto que tan rentables pueden ser para la empresa.

- **Contratar nuevo personal:** En este caso es de vital importancia tener en cuenta los índices de Rotación de Personal los cuales permiten prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección y reclutamiento en aquellas áreas de mayor índice de rotación.

Además se debe analizar el índice de planificación de personas el cual examina tanto las entradas como las salidas del personal, éste es un indicador que permite entrever cuando algo está pasando en la organización, lo cual también es identificable por medio del Indicador de gasto de personal con respecto al total de ingresos.

El resultado del indicador de margen operacional de la empresa es muy importante ya que nos permite identificar que tan rentable esta siendo el producto o servicio comercializado por la empresa y de esta manera identificar que tan oportuno puede ser en determinado momento contratar personal.

La estructura de participación de MOD y el gasto administrativo de nómina en la fijación del precio que permiten analizar si es factible aumentar el precio o absorber la nueva contratación en la estructura de costos y gastos. Debe analizarse el comportamiento del crecimiento del PIB y del IPC, cuando hay deflación y crecimiento negativo del Producto Interno Bruto no conviene aplicar contrataciones nuevas de personal porque los precios van a la baja.

- **Invertir en maquinaria:** En esta decisión se debe tener en cuenta la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, pues no se acostumbra hacer tales inversiones de contado o comprometiendo el capital de trabajo, la empresa se vuelve más eficiente cuando tiene un pasivo de largo plazo que lo financie.

Es indispensable analizar el resultado del indicador de liquidez inmóvil para verificar que no sea inferior a 1.5, puesto que este nivel indica que la empresa al decidir invertir en maquinaria, se estaría consumiendo el capital de trabajo, en este caso lo ideal sería recurrir a endeudamiento a largo plazo.

En caso contrario en el cual el indicador arroje un valor superior a 1.5, dependiendo de su liquidez, la empresa puede tomar la decisión de comprar de contado o realizando un préstamo.

Además se debe analizar que tan rentable ha de ser la maquinaria que se piensa adquirir, con base en una proyección de la rentabilidad de dicho activo y con el cálculo del indicador de Rotación de Activos.

- **Aumento de salarios:** Es importante conocer la capacidad de la operación de la empresa para solventar un incremento salarial, este dato se obtiene por medio del análisis de los indicadores de Margen de Rentabilidad, en el cual se ve reflejado que parte del precio es costo y cual es la utilidad de la empresa.

Por otro lado esta el Margen operacional, el cual cuantifica que utilidad esta generando la operación y que porcentaje se puede destinar para dicha decisión.

En el caso de que la empresa no este en capacidad de aumentar los salarios con los precios actuales, una estrategia a aplicar sería hacer un aumento en los precios de venta, para lo cual se necesitaría hacer un análisis con base en el PIB, el IPC y el IPP del sector, para que el incremento que realicen no este fuera del margen asequible por la sociedad, ya que un incremento considerable en algunos de estos índices estaría afectando el desarrollo económico global.

- **Vender uno o varios activos:** Antes de decidir vender uno o varios activos es necesario conocer que tan rentable está(n) siendo para la empresa dicho(s) activo(s), lo cual se puede conocer por medio del indicador de Rotación de Activos y de Rentabilidad de los Activos.

Es muy importante tener en cuenta el indicador de liquidez inmóvil, y el de liquidez corriente, con el fin de analizar que tan necesario es vender o no dicho activo.

Por lo anterior se debe tener en cuenta el fin de la venta del activo lo cual puede ser para mejorar la tecnología de la empresa, en este caso el indicador de endeudamiento orienta la estructura del pasivo a largo plazo.

- **Vender a crédito:** Para este caso se tendrá en cuenta el tiempo que le toma a una cuenta por cobrar convertirse en efectivo por medio del pago (Rotación de cuentas por cobrar), esto es importante para garantizar la protección del flujo de efectivo, también es importante identificar de manera clara que tan rápido se están realizando esos pagos, en este momento se tomará como referencia el indicador de días cartera (DSO), el cual se encargará de medir el tiempo de retorno de las Cuentas por Cobrar.

También es necesario tener en cuenta la rotación de inventarios por dos motivos básicamente, por un lado las ventas a crédito pueden hacer que la empresa mantenga un pequeño stock de inventarios y por otro lado puede minimizar el riesgo de obsolescencia y costo de mantenimiento de esos inventarios.

Otro indicador que se debe tener en cuenta es la rotación de proveedores puesto que es importante saber en términos de liquidez cual es el apoyo que la empresa esta recibiendo de los proveedores al financiar la operación, en pocas palabras la rotación de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar reflejan la capacidad de negociación de la empresa, tanto con sus compradores como con sus proveedores, en una situación ideal debe manejarse una alta rotación de las cuentas por cobrar y una baja rotación de las cuentas por pagar, con el fin de beneficiar el flujo de caja de la empresa.

La prueba acida se convierte en un indicador importante cuando se vende a crédito porque hay que financiar las cuentas por cobrar por un período de sesenta (60) días como mínimo y es factible que si se posee un indicador de liquidez inmóvil favorable se tome un crédito de largo plazo para trasladar al capital de trabajo.

- **Comprar a crédito:** Para realizar este proceso es importante identificar la capacidad de liquidez corriente que tiene la empresa, y Margen de seguridad, el cual indica la capacidad de pago que posee el activo circulante para pagar el pasivo a corto plazo, también se debe hacer un análisis de los indicadores que revelan la capacidad de la empresa, por medio de la utilidad obtenida, para cubrir los intereses, al igual se debe definir cual es la rotación de los inventarios para conocer la cantidad a comprar
- **Subcontratar la operación:** Para tomar esta decisión es indispensable conocer el margen operacional de la empresa para saber que dinero se puede destinar a tal operación. De acuerdo al tipo de contrato que se vaya a firmar con quien va a realizar dicha labor. Es necesario conocer la capacidad de pago de la empresa, esto lo analizamos por medio de los indicadores de liquidez corriente y liquidez inmediata.

Así mismo para que la empresa tome esta decisión debe considerar la incidencia que ésta tiene en su estructura de costos y los posibles cambios que se pueden generar en ésta, identificando que sería más rentable. Es posible que tenga que aumentar sus precios para poder solventar este sobre costo, para lo cual es importante basarse en los índices IPC y PIB, también considerar lo contrario, ya que no siempre la subcontratación o tercerización genera sobre costo, puede ocurrir que se puede rebajar el precio.

- **Distribución de utilidades entre los socios:** La razón de liquidez juega un papel muy importante en esta decisión, ya que se tiene que contar con un efectivo disponible para realizar dicho pago, también es importante analizar si las utilidades que genera la empresa son estables o volátiles, ya que es probable que si son estables se pague una mayor proporción de utilidades como dividendos.
- **Comprar activos:** Para tomar esta decisión es importante tener en cuenta el indicador de liquidez inmóvil para evitar que la empresa consuma su capital de trabajo en esta transacción, en caso tal de que el resultado de éste indicador sea inferior a 1.5 lo recomendable sería recurrir a endeudamiento a largo plazo.

En esta decisión se debe tener en cuenta la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, pues no se acostumbra hacer tales inversiones de contado o comprometiendo el capital de trabajo, la empresa se vuelve más eficiente cuando tiene un pasivo de largo plazo que lo financie.

Si sucediera que el indicador proyecte un valor mayor a 1.5, se podría basar en los indicadores de liquidez para tomar otras decisiones diferentes al endeudamiento a largo plazo.

Además se debe analizar que tan rentable ha de ser la maquinaria que se piensa adquirir, con base en una proyección de la rentabilidad de dicho activo y con el cálculo del indicador de Rotación de Activos.

- **Exportar producción:** Para tomar la decisión de exportar es necesario tener claro el estado en el que se encuentran los índices económicos del país y más aun los del sector económico al que pertenece la empresa.

Para verificar que tan rentable y estable puede llegar a ser dicho negocio, es importante analizar el margen de contribución puesto que en este indicador se tiene en cuenta los costos y gastos variables que se presentarían al momento de realizar una transacción económica con otros países.

También es indispensable tener en cuenta índices económicos tales como: IPC, IPP, PIB, LIBOR, TCC, PRIME, TRM, DTF, puesto que estos hacen referencia al costo de los intereses en diferentes países, así por ejemplo el Libor se refiere a la tasa de interés anual vigente para los préstamos interbancarios de primera clase en Londres, la TRM es la Tasa de Cambio Representativa del Mercado, es un indicador de referencia que marca el precio de la divisa diariamente y su aplicación depende exclusivamente de la oferta y la demanda de cada uno de los agentes que la negocian, lo cual afecta de manera importante la negociación, pues dependiendo de ésta se puede ganar o perder mucho.

- **Importar materia prima:** Esta situación es muy similar a la anterior, solo que ya no se trata de vender si no de comprar y abastecernos de materia prima.

En este caso se debe analizar la viabilidad y el margen de contribución que ésta situación generaría a la empresa, además de analizar cada uno de los índices económicos (IPC, IPP, PIB, LIBOR, TCC, PRIME, TRM, DTF).

Además es de gran importancia calcular el margen operacional de dicha importación, es una buena forma de identificar que tan rentable va a ser para la empresa dicha transacción, pues para hacer este cálculo es necesario relacionar los ingresos esperados por la venta del artículo y los gastos variables en los que tendrá que incurrir la empresa para poder importar ya sea la materia prima o el mismo producto a comercializar.

- **Otorgar descuentos:** Para tomar esta decisión es indispensable tener claro que existen 2 tipos de descuentos:
 - **Descuento (Comercial):** Este es otorgado en las ventas de contado, para lo cual se debe analizar el Margen de Contribución del producto o servicio sobre el cual se va a conceder dicho descuento, para evitar que la utilidad sea absorbida en su totalidad, este no se

contabiliza, sería un menor valor de la compra por tal motivo rebaja la compra y el inventario.

- **Descuentos por pronto pago (financiero):** En este caso hacemos referencia a descuentos otorgados por pagar antes del plazo final establecido (20/30, neto 60), es bueno analizar la rotación de la cartera y proveedores, y al igual que en el caso anterior no se puede olvidar analizar el Margen de Contribución. , por lo general, esos requisitos se cumplen después de haber realizado el hecho económico inicial. Una vez cumplidos los requisitos por parte del cliente, se otorga el descuento, y a ese momento, ya se ha hecho la contabilización de la venta completa, por lo que es preciso llevar a la contabilidad ese descuento, para que al final del periodo se pueda determinar con exactitud el monto real de los ingresos, la contabilización se debe abordar desde el lado del vendedor como del comprador: Para el vendedor, el descuento es un gasto financiero, y para el comprador es un ingreso no operacional (Ingreso financiero).

- **Comprar por medio de leasing:** Para realizar este proceso es importante identificar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, y el Margen de seguridad, el cual indica la capacidad de pago que posee el activo circulante para cubrir el pasivo a corto plazo, también se debe hacer un análisis de los indicadores que revelan la capacidad de la empresa, por medio de la utilidad obtenida, para cubrir los intereses.

Existen diferentes tipos de leasing: **Leasing financiero**, Es un contrato en virtud del cual, la empresa entrega a una persona natural o jurídica, denominada locatario la tenencia de un activo productivo para su uso y goce, a cambio de un pago periódico (canon), durante un plazo pactado y a cuyo vencimiento, el locatario tendrá derecho a adquirir el activo, por el valor de la opción de compra, además existen unos plazos, para este es necesario conocer el margen de contribución para estar seguros de contar con un ingreso para cubrir este gasto.

Las compañías pueden hacer uso del **Leasing Operativo**, sin importar cual sea el monto de su patrimonio, siempre que el plazo del contrato de arrendamiento financiero de inmuebles sea igual o superior a 60 meses; de maquinaria, equipo, muebles y enseres, cuyo plazo sea igual o superior a 36 meses; de vehículos de uso productivo y de equipo de computación, cuyo plazo sea igual o superior a 24 meses; y no se trate de terrenos, ni contratos de "lease back". Según lo anterior dependiendo del bien que se planea adquirir por medio del leasing es importante tener en cuenta el tiempo, para medir el impacto que este puede tener en la liquidez corriente de la empresa y de la liquidez inmóvil.

El Leasing Operativo se informa en la contabilidad en cuentas de orden, y el canon de arrendamiento es un gasto deducible. Es mas beneficioso para las compañías dado que los activos fijos adquiridos a través de este sistema afectan el costo o gasto en un menor tiempo (por el término del contrato), que si el bien se hubiera adquirido con recursos propios o con préstamos del sector financiero, en estos casos el valor del activo se recuperará según el tiempo de vida útil del bien, mientras que el leasing operativo será por el término del contrato.¹¹

'Lease back' o 'retroleasing'. El propietario de un bien lo vende, obtiene liquidez y sigue utilizando el bien a cambio de una cantidad en concepto de arrendamiento. El arrendador compra un bien a un usuario que, después de un determinado periodo de

¹¹ <http://actualicese.com/editorial/especiales/navidad/2005/PlaneacionFiscal/index.htm> (Consulta 26 julio de 2008)

tiempo, se convierte en arrendatario.¹² Esta es una forma de negociar muy beneficiosa para el vendedor, ya que como se menciona anteriormente, se obtiene liquidez y puede seguir disponiendo del bien en modo de arrendamiento, por otro lado está el comprador que es quien nos interesa en este caso, se debe analizar el indicador de liquidez para conocer la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa o el de endeudamiento si lo que se planea es adquirir un crédito para esta compra, adicionalmente o complementariamente se debe analizar que tan rentable va a ser el canon recibido, lo anterior por medio del indicador de margen de rentabilidad.

- **Vincular al personal:** En este caso es de vital importancia analizar el índice de planificación de personas el cual examina tanto las entradas como las salidas del personal, este es un indicador que permite entrever lo que pasa al interior de la organización, además en este caso se analiza la vinculación de personal que trabaja para la empresa bajo la modalidad de prestación de servicios o por medio de una cooperativa

La empresa debe analizar por lo anterior que es más rentable, vincular empleados o contratar la operación con terceros.

Si se decide realizar la contratación de la operación con terceros, se debe considerar la incidencia que ésta generaría en su estructura y participación de costos, además de los posibles cambios que se pueden formar, considerando el grado de rentabilidad que se alcanzaría o los sobre costos que solventarían la operación, basándose en IPC y PIB.

Así mismo el resultado del indicador de margen operacional de la empresa es muy importante ya que nos permite identificar que tan rentable está siendo el producto o servicio comercializado por la empresa y de esta manera sería posible identificar que tan oportuno puede ser en determinado momento vincular al personal que nos presta sus servicios.

- **A qué precio vender:** Para esta decisión las empresas deben basar su elección en el índice de contribución que desean obtener, puesto que este refleja la capacidad que tiene la empresa para cubrir tanto los costos variables (MO, Insumos directos, Costos variables indirectos) y costos fijos (producción, comercialización, administración y financieros) más una utilidad deseada, además cabe aclarar que para esta situación es conveniente conocer tanto el IPC como el PIB para definir precios acorde con la realidad económica del país. Además es importante tener en cuenta el indicador de costo de almacenamiento por unidad, el cual se encarga de relacionar el número de unidades que se almacenan en un periodo determinado con el costo que esto genera.

La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

¹² <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/act-70-5.html> (Consulta 30 de julio de 2008)

El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio 'justo', es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

Del mismo modo basándose en los indicadores de rentabilidad es importante analizar los costos en que incurriría la empresa si decide comprar una mayor cantidad de inventario, puesto que al realizar esta transacción se podría generar una compra a un menor costo.

Lo anterior conllevaría a tener un stock de inventario mayor, pero dado a que el inventario es mayor aparecerían costos adicionales de almacenamiento si la empresa no cuenta con la capacidad de bodegaje suficiente; en este caso se debe comparar los sobre costos de almacenamiento con el menor costo en el que se incurre si se decide comprar una mayor cantidad de existencias, analizando que genera un mayor ahorro para la empresa.

- **Capitalizar la empresa:** Existen diversas formas de identificar la falta de capitalización en una empresa, una de ellas puede ser por medio de los indicadores de endeudamiento, pues estos tiene la capacidad de reflejar que porcentaje de la empresa esta respaldado por capital externo (deuda) y cual por capital interno (socios), dependiendo del tipo empresa, una forma es cuando el externo es superior al interno, cabe aclarar que cuando se trata de una financiera el pasivo, necesariamente, es varias veces el patrimonio.

Otra manera de identificar es cuando las perdidas acumuladas son mayores al 50% del patrimonio, en la medida en que se pueda dar un buen manejo al capital de trabajo se obtendrá un mejor nivel de liquidez y mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

El origen y la necesidad del capital de trabajo también puede estar basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa, claro esta que lo anterior depende del volumen de los flujos en relación con los costos y los gastos generales.

Hay diferentes formas de capitalizar la empresa, se puede contar con la reinversión de los dividendos, la suscripción de acciones interna o externa y la venta de BOCEAS. (Bonos Obligatoriamente convertibles en Acciones (BOCEAS): Tienen los privilegios de las acciones ordinarias y dan además a su titular el derecho a la opción de convertirlos total o parcialmente en acciones del emisor), Otra forma se presenta cuando existe un pasivo con socios y en lugar de entregar este dinero en efectivo se decide capitalizarlo.

Los Indicadores de Rentabilidad, pueden ser útiles para identificar que tan rentable esta siendo la empresa y que tan necesario o sugestible para los dueños es capitalizar en determinado momento.

Otro indicador útil, es el EVA, herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera, o sea, refleja cuanto cuesta actualmente la empresa.¹³

Según lo anterior es necesario conocer el resultado de la aplicación de los indicadores de apalancamiento financiero tanto externo como interno.

- **Cerrar una división de la empresa:** Antes de tomar esta decisión es importante analizar el resultado del indicador de Margen Neto de dicha división y de la rentabilidad de los activos que se encuentran en la misma.

Es muy importante tener conocimiento de cuanto le cuesta a la empresa cerrar una división, ya que esto puede implicar despidos de personal, dejar activos sin uso, espacios locativos en inutilidad, materia prima (inventario) sin vender y/o sin transformar en un producto apto para la venta, lo anterior se puede identificar por medio del análisis de algunos indicadores como lo son el de Rotación de Inventarios, Rotación y Rentabilidad de los Activos y el de Desvinculación del Personal.

El hecho de tener que despedir personal implica tener que indemnizar y en caso de que se trate de mucho personal es necesario seguir un proceso jurídico para evitar una posible demanda por despido masivo y en caso de que se presenten reintegros por mandato de la autoridad laboral debe pagarse salarios por brazos caídos.

Tener activos e inventarios ya inutilizables trae muchos costos para la empresa: de almacenamiento, posibles pérdidas en la venta de los mismos, entre otros. Por tal motivo es importante entrar a analizar la contabilidad de costos integral para dicha decisión, pues esta es una herramienta que contempla todos los valores que constituyen el costo unitario: materia prima, mano de obra y costos fijos, costos indirectos de fabricación, base fundamental para la toma de decisiones.

- **Tomar el beneficio de auditoria:** Para decidir acogerse a este beneficio es necesario conocer el resultado del indicador de liquidez, puesto que se genera un desembolso de dinero alto para la empresa, y en el caso de que el indicador de liquidez no sea apto para realizar dicho pago, entonces se hace necesario analizar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, con el fin de respaldar dicho pago con la solicitud de un crédito ya sea a largo o a corto plazo, dependiendo de los resultados de dicho indicador, pues un crédito a largo plazo para un beneficio de auditoria desbalancea el Estado de Usos y Aplicaciones de Fondos, porque es un pago inmediato respaldado por un pasivo a largo plazo, entonces debe verificarse el nivel del indicador de liquidez inmóvil, el cual no debe ser inferior de 1.5.
- **Comprar franquicias:** Para que una empresa este segura de tomar este tipo de decisión es importante que ésta se base en indicadores de liquidez como el de razón corriente si se piensa solicitar un préstamo, o indicadores de endeudamiento si se desea solicitar un crédito, lo anterior es dependiendo del valor de la franquicia, ya que hay algunas tan costosas que no seria para nada recomendable respaldarlas con un crédito a corto plazo.

¹³ <http://www.deltaasesores.com/libr/LIB252.html> (CONSULTA: 26 JULIO 2008)

Lo anterior para el pago de la inversión inicial o canon de entrada, también hay que analizar indicadores de rentabilidad como el índice de contribución para saber que tan rentable es hacer esta clase de inversión, que cubra los costos del Royalty y adicionalmente produzca una utilidad esperada ya que los precios que se fijan son definidos por el vendedor de la franquicia porque se sigue respetando cantidad de condiciones y requerimientos para no golpear el nombre comercial.

El indicador más importante sería el indicador de Período de Recuperación de la Inversión (PRI), el cual se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido, de igual forma mide la rentabilidad en términos de tiempo, es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

La regla de decisión del PRI es la siguiente: Se aceptan los proyectos con $PRI < p$, siendo p el plazo máximo de corte previamente definido, en este caso es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto, es uno de los métodos más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo, debido a que este permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la rentabilidad la inversión.

- **Cuál es el Stock de inventarios más rentable:** En este caso se tendrá en cuenta los indicadores de rotación de inventarios, el cual proporciona información del inventario promedio que debe mantener la empresa, además de indicar la eficiencia que tiene la empresa para manejar el nivel de inventarios.

En este sentido para tomar esta decisión la empresa debe ser consiente que si hace una rotación baja, esto puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y el costo de almacenamiento es bajo.

Además dependiendo del tipo de empresa y al sector al que pertenece se debe analizar que sistema para valuar los inventarios es el más indicado, con el fin de fijar su posible volumen de producción y ventas, esto puede ser de gran utilidad puesto que los inventarios son lo que realmente fijan el punto de producción que se puede tener para un período.

Al mismo tiempo se debe contemplar la decisión de realizar inventarios cíclicos o estacionales con el fin de realizar un seguimiento regular y permanente de las existencias. Esto permite conocer el inventario exacto y sus desvíos tempranamente para su corrección.

Para tomar la decisión de comprar se debe hacer de acuerdo a los estimados que se hacen con base a las ventas alcanzadas, las proyectadas y los análisis de finanzas respecto al flujo de efectivo, créditos vencidos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, la situación del mercado nacional, análisis de la competencia y situación de los mercados extranjeros, además de tener en cuenta los índices económicos como IPC y el PIB

Realizar una buena compra conlleva a proporcionar una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio, identificando los productos o servicios que mejor se pueden obtener de forma externa, desarrollando, evaluando y determinando el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.

- **Fabricar o comprar:** Es necesaria una revisión periódica de la decisión de fabricar o comprar, ya que tanto la competencia de los proveedores y sus costos, como los costos y capacidad de la empresa, cambian, además de analizar los indicadores de rentabilidad, como es el caso del índice de contribución

Para lo anterior se debe considerar:

• Razones para fabricar	• Razones para comprar
• Menor costo de producción.	• Menor costo de adquisición
• Proveedores no adecuados.	• Mantener el compromiso con el proveedor
• Asegurar el suministro adecuado (en cantidad o instante de entrega).	• Obtener habilidad técnica o de gestión
• Utilizar los excedentes de mano de obra e instalaciones y hacer una contribución marginal.	• Capacidad inadecuada.
• Obtener la calidad deseada.	• Reducir costos de inventario.
• Evitar la connivencia entre proveedores.	• Asegurar fuentes alternativas.
• Obtener un producto único que acarreará un compromiso prohibitivo para el proveedor.	• Recursos de gestión o técnicos inadecuados
• Mantener las capacidades de la organización y proteger al personal de un despido.	• Reciprocidad.
• Proteger el diseño patentado o la calidad	• El artículo está protegido por una patente o secreto industrial.
• Incrementar o mantener el tamaño de la compañía (preferencia de la dirección).	• Libera a la dirección para ocuparse de su negocio principal.

Para tomar esta decisión es indispensable conocer el margen operacional de la empresa para saber que dinero se puede destinar a tal operación. De acuerdo al tipo de contrato que se vaya a firmar con quien va a realizar dicha labor. Es necesario conocer la capacidad de pago de la empresa, esto se analiza por medio de los indicadores de liquidez corriente y liquidez inmediata.

Asimismo para que la empresa tome esta decisión debe considerar la incidencia que ésta tiene en su estructura de costos y los posibles cambios que se pueden generar en ésta, identificando que sería más rentable.

- **Escoger el mejor proveedor:** Para tomar esta decisión es indispensable tener conocimiento del margen de contribución, para saber cual es el presupuesto destinado a la compra de materia prima.

También es necesario conocer la rotación de los inventarios para tener claro la cantidad a pedir, con el fin de no generar sobre costos por almacenamiento y evitar el no cumplir con la demanda de los clientes.

Además es de gran utilidad tener en cuenta los descuentos concedidos por los proveedores tanto los de pronto pago como los descuentos de pie de factura. Los cuales serían un gran incentivo al momento de hacer la compra.

El indicador de cumplimiento de proveedores sirve para medir el nivel de efectividad de los mismos a la hora de hacer la entrega de los pedidos así como la disponibilidad de despachar.

- **Otorgar comisiones:** Para tomar esta decisión es indispensable conocer el margen operacional de la empresa para saber que dinero se puede destinar a tal operación. De acuerdo al tipo de contrato que se vaya a firmar con quien va a realizar dicha labor.

Para tomar esta decisión la empresa debe establecer si genera comisiones sobre las ventas, recaudos o sobre la mano de obra en la producción, puesto que directamente esto afectaría el precio, puesto que éstas son definidas como un gasto en la venta.

Asimismo para que la empresa tome esta decisión debe considerar la incidencia que ésta tiene en su estructura de costos y los posibles cambios que se pueden generar en ésta, identificando que sería más rentable. Es posible que tenga que aumentar sus precios para poder solventar este sobre costo, para lo cual es importante basarse en los índices IPC y PIB.

- **Asumir costos de transporte o subcontratar con terceros:** Muchas empresas prefieren subcontratar esta operación para evitar múltiples responsabilidades, es acá donde se generan una serie de costos y gastos que se deben analizar contra la decisión de asumir la responsabilidad de que la mercancía sea distribuida directamente por la empresa.

Para esta decisión es muy importante tener conocimiento sobre los costos que esta operación contrae, el indicador de Costos Logísticos es muy útil, ya que su objetivo es medir el nivel de contribución y controlar los gastos.

Por otro lado esta el activo fijo de la flota de transporte propia y su incidencia en el indicador de liquidez inmóvil, pues tener transporte propio acarrea muchos costos tanto de mantenimiento, depreciación a cinco años y reparaciones, como de contratación de personal, es necesario evaluar por medio del margen de contribución si la operación de la empresa si esta en capacidad de solventar dichos costos.

CONCLUSIONES

A lo largo de este artículo se ha pretendido poner de manifiesto el potencial informativo de los indicadores financieros a la hora de examinar la situación económico-financiera de las empresas, el análisis de la información contable supone el estudio comparativo de la información recogida en los diferentes documentos contables elaborados por una entidad, pública o privada, con el objetivo de obtener conclusiones acerca de su situación económico-financiera.

En este empeño, se listó una gran variedad de indicadores para su posterior utilización en el análisis de la situación financiera de las empresas. Dichos indicadores están destinados a medir aspectos tan relevantes como el esfuerzo inversor, el nivel de endeudamiento, la solvencia y liquidez de la entidad.

En el ámbito empresarial, el análisis financiero se ha convertido en un potente instrumento destinado a evaluar la solvencia y liquidez de la empresa y su posible evolución futura. A través del mismo se contribuye al logro del objetivo primordial de la información contable elaborada en el seno de una empresa, siendo de utilidad para la toma de decisiones por parte de sus usuarios, cubriendo unas necesidades que, en múltiples ocasiones, no se verían satisfechas con la simple consulta de los datos contables.

Durante el desarrollo del presente proyecto investigativo se logró identificar como la contabilidad puede generar valor agregado en la toma de decisiones en las empresas, complementando los diferentes informes contables con herramientas fundamentales como lo son los indicadores financieros y los índices económicos, ayudando así a incrementar la rentabilidad de las empresas y al sostenimiento y evolución de las mismas en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- CANTÚ GUAJARDO Gerardo. Contabilidad Financiera. ED Prentice Hall. 1998 PÁG 156.
- MOYER Charles y otros, Administración Financiera Contemporánea Séptima edición. Editorial Thomson Editores. México.2000. Pág. 854

CIBERGRAFÍA

- www.geocities.com/paconta/conta/histcu.htm, (Consulta: 9 Marzo 2008)
- <http://www.gerencie.com/toma-de-decisiones.html> (Consulta: 6 de Julio de 2008)
- www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml - 71k (Consulta: 12 Junio 2008)
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/toma-de-decisiones-tecnica-del-arbol.htm> (Consulta: 13 julio 2008)
- <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf> (Consulta 12 Julio de 2008)
- <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm> (Consulta 12 de Julio de 2008)
- <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html> (Consulta 12 de Julio de 2008)
- <http://www.medellinmiempresa.com/documentos/herramientas/ESTADOS%20FINANCIEROS%20Y%20SU%20INTERPRETACION.doc> (Consulta 12 de Julio de 2008)
- <http://www.deltaasesores.com/libr/LIB252.html> (CONSULTA: 26 JULIO 2008)
- <http://actualicese.com/editorial/especiales/navidad/2005/PlaneacionFiscal/index.htm> (Consulta 26 julio de 2008)
- <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-70-5.html> (Consulta 30 de julio de 2008)