

**LA GERENCIA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES**

**LEIDY JOHANNA HURTADO ROMERO**

**d6301805**

**PEDRO L. BONILLA R**

**Asesor Temático**

**“UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**BOGOTÁ**

**2014**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1.</b>	Introducción .....	4
<b>2.</b>	Resumen-summary (palabras claves).....	5
<b>3.</b>	Justificación .....	5
<b>4.</b>	Objetivo general .....	6
<b>5.</b>	Objetivos específicos .....	6
<b>6.</b>	Desarrollo temático	
<b>6.1</b>	Planteamiento del problema.....	7
<b>6.2</b>	Reseña histórica.....	7
<b>6.2.1</b>	Origen y evolución de la contabilidad – resultados	
<b>6.2.2</b>	Evolución y cambios en la administración financiera	
<b>6.2.3</b>	Los estados financieros: Balance General – Estado de Resultados – Flujo de Caja	
<b>6.2.4</b>	La toma de decisiones a partir de los estados financieros	
<b>6.3</b>	Visión global del análisis financiero.....	13
<b>6.4</b>	Los estados financieros en la solución de problemas y la toma de decisiones a nivel gerencial.....	15
<b>6.5</b>	Interesados en el análisis financiero.....	16
<b>6.6</b>	El rol del gerente.....	18
<b>6.7</b>	Características, cualidades y valores.....	19
<b>6.8</b>	Las organizaciones modernas.....	20
<b>6.9</b>	Las Pymes .....	22
<b>6.10</b>	La toma de decisiones en las organizaciones modernas y calidad de la información.....	25
<b>7.</b>	Proyecciones financieras.....	26

<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>29</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>31</b>
<b>11. Web grafía.....</b>	<b>31</b>
<b>12. Glosario.....</b>	<b>32</b>

## **1. Introducción**

En la actualidad son más las organizaciones que se preocupan por mantener una información contable organizada, actualizada, que sea comprensible y que su análisis tenga como fin principal maximizar el valor de la empresa. Este no es un fin meramente personal, hoy en día es el propósito de los accionistas, inversionistas y diferentes Stakeholders, que buscan la optimización de la rentabilidad o el robustecimiento de sus actividades productivas y comerciales. Igualmente también es una estrategia que las instituciones financieramente se mantengan dentro de los mercados.

Es por esta razón que el gerente juega un papel tan importante en el análisis financiero de la empresa, ya que este debe examinar su situación actual y su comportamiento histórico, establecer las causas y posibles consecuencias, proyectadas en el tiempo, jugando así con el pasado, el presente y el futuro de la misma, en aras de que esta información le lleve a establecer conclusiones y recomendaciones que afecten positivamente las actividades de la organización y de aquellas con las cuales se relacionan.

El presente trabajo pretende, resaltar la función del gerente, describir el proceso de recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros, la incidencia de estos en las organizaciones y la necesidad de profesionales íntegros, con capacidad analítica y de investigación que hagan que las organizaciones modernas sean dinámicos y exitosos.

## 2. Resumen

Este documento, analiza el papel que desempeña el nivel gerencial de las organizaciones empresariales y productivas; las herramientas que se utilizan como guía para la toma de decisiones, que favorezcan los intereses de la organizaciones. Pretende este escrito, describir los pasos en el análisis y procesamiento de la información financiera y a partir de ella, crear las estrategias que permitan a las instituciones, la competitividad, el éxito y el cumplimiento de objetivos y metas, en el corto y largo plazo de acuerdo al mercado en que se encuentren.

*Palabras claves:* Gerencia financiera – organización empresarial – organización productiva – herramientas financieras – estrategias – competitividad – objetivos y metas.

### Summary

This paper analyzes the role of the management level of business and productive organizations; the tools they use to guide decisions that favor the interests of the organizations. This paper aims to describe the steps in the analysis and processing of financial information and from it, create strategies that enable institutions competitiveness, success and achievement of objectives and goals, in the short and long term according the market in which they are.

## 3. Justificación

El enfoque de los gerentes de hoy sin importar el tipo de actividad en que se desenvuelvan o si es una pequeña o grande organización, debe ser la toma de las decisiones más acertadas para que la misma sea competitiva y que perdure en el tiempo; La importancia de este trabajo radica en mostrar cómo un gerente integral puede conducir una organización al éxito. Cómo inversionistas, empleados y comunidad en general se benefician de estas buenas

prácticas; se trata de establecer una perspectiva crítica y generadora de soluciones viables en la vida práctica y laboral, y a partir de la teoría financiera se aprecien las variables inherentes al complejo tema del análisis financiero en las organizaciones.

#### **4. Objetivo general**

Mostrar la importancia del manejo de los estados financieros a partir de la Gerencia General, para la toma acertada de las decisiones y, cómo éstas, afectan a una organización, en sus inversiones, productividad, mercadeo, sistemas de información y organización administrativa.

#### **5. Objetivos específicos**

- Analizar el papel de los estados financieros en la solución de problemas organizacionales y la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Resaltar la importancia de los estados financieros donde permiten a los gerentes obtener un conocimiento puntual (en el tiempo) de la empresa y desarrollar los diferentes índices financieros para la toma de decisiones en el ámbito microeconómico empresarial.
- Demostrar como la Gerencia Financiera a partir de sus resultados contables permite la toma decisiones acertada para la solución de los diferentes problemas y estrategias organizacionales.

## **6. Desarrollo temático**

### **6.1 Planteamiento del problema**

La tarea del gerente consiste fundamentalmente en examinar la situación y el comportamiento histórico de la empresa, sacar sus respectivas conclusiones y hacer que esta sea rentable; Pero actualmente dada la dinámica en los mercados es difícil establecer si las decisiones gerenciales traerán consecuencias positivas a futuro o si el objetivo de maximizar el valor de la empresa será realizado ya que no existe forma alguna de medir el efecto futuro que puedan tener algunas decisiones que se tomen en el presente, es por esta razón que la organización debe contar con un gerente integral que reúna todas las cualidades que lleven a una mejor competitividad, debe ser un profesional dedicado, con gran capacidad analítica, habilidad para la investigación, poseer mística, entusiasmo, persistencia y claramente poseer sólidos y amplios conocimientos contables, así como estar actualizado de las situaciones y cambios a nivel nacional e internacional.

Se dará un breve análisis de los aspectos a tener en cuenta por la organización respecto a las capacidades y conocimientos del profesional, así mismo de qué aspectos debe tener este en cuenta para el desempeño de sus funciones, su objetividad y motivaciones para realizar su labor.

### **6.2 Reseña histórica**

#### **6.2.1 Origen y evolución de la contabilidad**

Desde un principio a medida que los pueblos iban desarrollando sus economías o sus sistemas políticos, iban sintiendo también la necesidad de administrar y conocer el resultado de las actividades que realizaban, así se iba creando también un sistema de contabilidad, en su

forma más simple, cada pueblo buscaba a su manera llevar la cuenta de sus haberes o pertenencias, ya fuera grabando en piedras por medio de signos o valiéndose de objetos materiales para representarlos, así por ejemplo durante el imperio romano, las naves que viajaban a distintos lugares llevaban un escribiente cuya misión era la de registrar en grandes libros todas las transacciones comerciales que se realizasen durante esas correrías. Existen muchos relatos históricos en los cuales se observa la aparición de los primeros rudimentos contables, sin embargo podría decirse que fueron los mercaderes Italianos del siglo XIII quienes emplearon por primera vez el principio de la partida doble que se aplica en la actualidad en los diferentes sistemas de contabilidad, como aporte importante también tenemos que en 1494 el monje Italiano Luca Pacioli publicó su libro -Summa de arithmetica, geometría, proportioni et proportionalita (Venecia, 1494) (1)- con un capítulo dedicado a la teneduría de libros, siendo esta la primera publicación en relación con el principio de partida doble.

### 6.2.2 Evolución y cambios en la administración financiera

Al igual que muchas cosas en el mundo contemporáneo, la administración financiera ha sufrido cambios significativos a lo largo de los años, cuando las finanzas emergieron por primera vez como un campo separado de estudio a principios de 1900, el énfasis se ponía sobre aspectos legales como fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas y emisión de valores, pero dada la industrialización, el problema al cual debían enfrentarse las empresas era al de la obtención de capital para la expansión, problema crítico ya que los mercados de capitales eran primitivos.

(1) **Luca Pacioli** - La Suma de Aritmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá" año 1494, estableció las bases de toda la teoría contable.  
<http://es.slideshare.net/JAIMECASTROSAUCEDO/contabilidad-y-sus-ramas-de-jaime-castro-saucedo-115...>



Los estados contables de utilidades y de valuación de los activos no eran confiables y las negociaciones de acciones por parte de individuos internos y manipuladores hacían que los precios fluctuaran ampliamente, estos dos factores fueron la causa de que los individuos se mostraran renuentes a comprar acciones y bonos; durante este periodo se presentaron diversos fracasos en los negocios; Entre 1940 y 1950 se desarrollaron algunos esfuerzos hacia la presupuestación y otros procedimientos de control interno; Mientras que en épocas anteriores se prestó mayor atención al lado derecho del balance, en esta etapa se prestó mayor análisis a los activos, se desarrollaron así modelos matemáticos aplicables a inventario, efectivo, cuentas por cobrar y activos fijos, esto cambiaba el punto de vista tanto de analistas internos como externos.

Diversos aspectos influyeron en el desarrollo de los estados financieros, como el desarrollo de la enseñanza de los mismos y los libros de texto, la revolución industrial, el desarrollo vial, la regularización por parte del gobierno en aspectos fiscales, la organización de agrupaciones de profesionales de contadores públicos, a través de colegios o institutos, entre otras necesidades de información que se han requerido a través del tiempo para la toma de decisiones a nivel personal o empresarial.

El énfasis sobre el mejoramiento en la toma de decisiones a través de estas herramientas ha continuado evolucionando hasta la fecha y los diversos aspectos de las finanzas están siendo integrados dentro de un campo que cada vez se amplía más.

### 6.2.3 Los estados financieros

Los estados financieros son informes que utiliza el gerente para conocer la situación económica y financiera de la empresa y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado, estos informes deben estar actualizados para que la gerencia tome las decisiones correctas. La administración se basa en estos siempre que requiera tomar decisiones de inversión o financiamiento, así, analizan la situación, el rendimiento y los flujos de efectivo de la empresa, al analizar esta información el gerente puede medir el progreso de la empresa, conocer la capacidad de endeudamiento, sus fortalezas y debilidades financieras, identificar si su gestión va bien encaminada, si los planes de costos están bien estructurados o necesitan cambios, si es necesario o no hacer un aumento de capital a la empresa.

- *El balance general:* Es considerado el estado financiero principal histórico, este muestra los bienes, derechos, obligaciones y el capital social de la empresa, es decir el activo, pasivo y patrimonio. Este informe es de vital importancia para los gerentes ya que representa la situación financiera de toda la empresa, por ejemplo se puede evidenciar en este la disponibilidad de dinero a corto o largo plazo para futuras inversiones, con este balance se pueden medir los principales índices financieros midiendo así rentabilidad, liquidez y apalancamiento de deuda.
- *Estado de resultados:* Como su nombre lo indica este da a conocer ganancias o pérdidas de la empresa en un periodo determinado, o sea muestra la rentabilidad de la empresa, está compuesto por los ingresos, los gastos y los costos de la compañía, así mismo el gerente puede deducir según las operaciones de esta, si se obtuvo utilidad o pérdida en el periodo evaluado, con este se puede estimar su potencial de crédito, estimar la cantidad y el tiempo de flujos de efectivo, medir los posibles riesgos, así como determinar las obligaciones tributarias ante el estado, es decir, todo lo relacionado con la solvencia de la compañía.

- *Estado de cambios en el patrimonio:* Este muestra las variaciones de los diferentes elementos del patrimonio en un periodo determinado, a partir de estos el gerente puede identificar situaciones positivas o negativas que sirven de base para la toma de sus decisiones, ya sean estas correctivas o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas en el comportamiento del patrimonio.
- *Estado de flujos de efectivo:* Este estado muestra el efectivo que se genera y utiliza en las diferentes actividades de operación de la empresa, la inversión y financiación, está compuesto por las actividades de operación, inversión y financiamiento. Por medio de este el gerente determina la capacidad que posee la compañía para generar efectivo con la finalidad de cumplir sus obligaciones y sus objetivos de inversión o expansión, ayuda a reducir la incertidumbre por lo que le facilita la toma de decisiones y las hace más certeras.

#### **6.2.4 La toma de decisiones a partir de los estados financieros.**

Son pues los estados financieros los que le muestran al gerente el desempeño en cuanto a rentabilidad y situación financiera de la empresa, siempre y cuando estén al día, que la información no anteceda los 15 días, van a contribuir a una excelente toma de decisiones en aras de una organización exitosa.

El gerente Financiero es el encargado de procesar de la manera más eficiente dicha información, así se puede utilizar esta para preparar índices financieros, donde se pueden medir niveles actuales de rendimiento, revelar tendencias y ser utilizados como objetivos para la planificación; Así pues los gerentes financieros apoyados por una buena contabilidad procesada, presentan a la gerencia general o a las juntas directivas los estados financieros con sus índices y lecturas porcentuales para la respectiva toma de decisiones que hacen los mismos.

Los índices financieros constituyen la forma más común de análisis financiero, este es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades como por ejemplo dos cuentas diferentes del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias. En dicho análisis el gerente puede evidenciar puntos fuertes o débiles del negocio y encontrar probabilidades y tendencias. El gerente puede hallar estas situaciones favorables o desfavorables por medio de comparaciones para ello existen 4 estándares:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa, fijados estos como la meta de la compañía.
- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

#### *Tipos de indicadores*

- Indicadores de liquidez: Surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo, se refieren no solo a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.
- Indicadores de eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso, determinan la productividad con la cual se administran los recursos para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.
- Indicadores de eficacia: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de operación, es decir, mide el logro de los resultados propuestos.

- **Indicadores de desempeño:** Mide las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.
- **Indicadores de productividad:** Este indicador está asociado a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia.
- **Indicadores de endeudamiento:** Tienen por objeto medir en qué grado y de qué 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.
- **Indicadores de diagnóstico financiero:** Es un conjunto de indicadores que se construyen no solamente a partir de las cuentas del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos.

### **6.3 Visión global del análisis financiero**

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, es la herramienta que le permite al gerente realizar comparaciones relativas de diferentes negocios y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, entre otros; Es deber entonces del administrador financiero planear la adquisición y uso de fondos de manera que maximice el valor de la empresa, así podemos decir que la actividad financiera comprende tres funciones básicas:

- La preparación y análisis de la información financiera: donde se realiza un análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y demás información financiera.
- La determinación de la estructura de activos: donde se analiza la clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objeto social.
- El estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera: conocidas las necesidades de la compañía se requiere analizar los recursos requeridos para tal inversión, aquí no sólo se precisa determinar que fuentes de financiación utilizar en el corto, mediano o largo plazo, sino que también se determina la composición adecuada de la parte derecha del balance, o sea la correcta distribución entre pasivos con terceros y patrimonio.

Así pues el gerente realiza diversas actividades de importancia para el resultado exitoso de sus operaciones, entre estas están el pronóstico y la planeación, dónde este interactúa con otros ejecutivos con quienes estudiará el futuro y establecerá planes que den forma a la posición de la empresa en el futuro; Las decisiones mayores de financiamiento e inversión, se debe obtener el capital necesario para apoyar el crecimiento, deben ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas , hacer uso adecuado de los fondos internos o externos, de deudas o del capital de los propietarios y del uso de financiamiento a corto o largo plazo; El control, ya que este debe hacer que el negocio opere de la forma más eficiente posible y prever las implicaciones financieras de todas las decisiones; La interacción con los mercados de capital, pues todas las empresas afectan y son afectadas por los mercados financieros generales.

#### **6.4 Los estados financieros en la solución de problemas y la toma de decisiones a nivel gerencial**

El objetivo principal de llevar unos estados financieros organizados es que el gerente haga una asignación adecuada (ojalá óptima) de los recursos de la organización, buscando la maximización del valor de esta y por ende la riqueza de los accionistas.

Por esto el gerente debe buscar respuesta a dos interrogantes, ¿En qué activos debe invertir la empresa? Y ¿Con qué fuentes se van a financiar dichas inversiones?, el correcto análisis de los estados financieros ayudarán a resolver estos interrogantes relacionados con las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento respectivamente. La planeación es la clave del éxito de un administrador financiero, los planes financieros pueden asumir muchas formas, pero cualquier plan para que sea bueno, debe estar relacionado con los puntos fuertes y débiles que existan en la empresa; Los puntos fuertes deben ser entendidos si han de ser usados para obtener una ventaja adecuada y los puntos débiles deben ser reconocidos si se ha de tomar una acción correctiva.

En su lucha por la obtención de los mejores resultados de este análisis el gerente debe buscar dar respuesta a muchos interrogantes, entre estas están:

- ¿Es el nivel de activos adecuado al volumen de operaciones de la empresa?
- ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
- ¿Posee la empresa una capacidad instalada excesiva y subutilizada? ¿Será suficiente para el desarrollo futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
- ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa? ¿es adecuada la estructura de capital?

- ¿Podrá la empresa pagar sus activos corrientes? ¿Podrá atender sus obligaciones a largo plazo? ¿Son proporcionados el aporte de los socios y el volumen de pasivos con terceros?
- ¿La empresa ha venido fortaleciendo su base patrimonial? ¿Cuál ha sido su política de dividendos? ¿Ha crecido su patrimonio proporcionalmente al incremento de las operaciones de la empresa?
- ¿Se están obteniendo unas tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia a través del tiempo?
- ¿Está la empresa generando suficientes fondos para crecer, o tiene que financiar su crecimiento con recursos externos?
- ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos o sociales?
- ¿Cuál es la posición de la competencia? ¿Cuáles son sus tendencias? ¿Existen productos sustitutos?
- ¿En qué medida afectan a la empresa las disposiciones legales de tipo laboral o fiscal?

Los anteriores son pues los interrogantes o problemas a los que se enfrenta el gerente en la toma de sus decisiones día a día y que es su deber resolver apoyado en el correcto análisis de los estados financieros y conocimiento total de la organización.

### **6.5 Interesados en el análisis financiero.**

#### **Stakeholders**

Los Stakeholders son las personas o entidades interesadas o afectadas por las actividades de una empresa, así, estos obtienen beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa, por eso cada uno enfocará su análisis desde el punto de vista de sus propios intereses y dará énfasis a ciertos aspectos que considere de mayor interés:



- *La administración de la empresa:* Debe ser la más interesada en los resultados del análisis financiero, ya que son los directamente responsables de las finanzas y las operaciones; El análisis financiero provee al gerente y administración en general herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones. Por tal motivo entre los intereses del administrador están: la rentabilidad de las operaciones, capacidad de pago, valor real de sus activos, naturaleza y características de sus obligaciones, entre otras.
- *Los inversionistas:* Los dueños del patrimonio estarán especialmente interesados en la rentabilidad a largo plazo y la eficacia administrativa de la empresa, de tal manera que esto se traduzca en un incremento del valor de la empresa.
- *Los bancos y acreedores en general:* Para estos son de vital importancia los resultados del análisis financiero y darán más importancia a determinados aspectos dependiendo del plazo de los créditos, así, cuando la obligación es a largo plazo se enfatiza en la capacidad de generar utilidades y en la estabilidad operativa de la empresa, si el préstamo es de corto plazo, el interés primordial es la liquidez de la empresa.
- *Las cámaras de comercio:* Estas instituciones recolectan información financiera de sus afiliados, calculan indicadores y suministran a quienes estén interesados.
- *Las bolsas de valores:* Estas se encargan de recibir y evaluar al final de cada período los estados financieros de las sociedades inscritas y así mismo de suministrar información a quienes estén interesados en el mercado de tales valores.
- *La administración de impuestos:* Esta se encarga de examinar y evaluar la información pasada por las empresas en la declaración de renta para establecer si éstas están cumpliendo debidamente con su deber de contribuyente.

## **6.6 El rol del gerente**

Como se mencionó anteriormente la información financiera es importante para la toma de cualquier decisión dentro de una compañía, es la base para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los diferentes Stakeholders a definir los procesos a seguir de acuerdo a sus intereses; El análisis financiero es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.

Actualmente las empresas tienen la necesidad de competir más financieramente, de ahí la importancia de contar con un profesional íntegro que lleve a la empresa a lograr mejores resultados económicos y generación de valor para la organización; Este profesional juega un papel de suma importancia en un mercado dinámico y cambiante como el actual, pues no solo los indicadores financieros de la compañía han de servir al profesional, es el gerente quien está atento de la economía global y determina cómo puede verse afectada la organización ante los cambios en los mercados internacionales y los efectos en tasas de cambio, inflación y tasas de interés.

El gerente financiero utiliza debidamente la información contable como balances generales, estados de resultados, flujos de caja, entre otra información, con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las pymes.

El gerente está en capacidad de medir el desempeño de la compañía, de determinar cuáles son las consecuencias financieras si la compañía mantiene su actual curso o lo modifica y de recomendar la manera como la firma debe utilizar sus activos, tratando así de cumplir las expectativas financieras de los inversionistas de la organización.

En conclusión, teniendo en cuenta que las empresas se comportan como unidades dinámicas, el gerente no puede establecer un divorcio entre el desarrollo histórico y futuro de la misma.

### **6.7 Características, cualidades y valores**

- Dedicación y capacidad analítica sobresaliente
- Habilidad para la investigación
- Creatividad
- Iniciativa
- Actitud de permanente alerta
- Rapidez en la respuesta al cliente
- Rapidez en las decisiones
- Facilidad para descubrir nuevos mercados que permitan tener una mayor ventaja competitiva
- Formación académica en contabilidad y costos
- Disposición para la formación y actualización en los campos económico, político, monetario y fiscal.
- Responsabilidad
- Entusiasmo y persistencia
- Que sea visionario
- Que sea organizado
- Facilidad para el trabajo en equipo
- Comunicador

### **6.8 Las organizaciones modernas**

Debido a las nuevas tecnologías, la competitividad y la invención de nuevas técnicas de desarrollo organizacional, las empresas requieren ahora ser más dinámicas y flexibles, el objetivo principal actualmente es lograr una ventaja competitiva sostenida, esto lo logran además de una buena administración, con un valor agregado que los distinga de la competencia y que les proporcione reconocimiento y continuidad, así, las organizaciones no pueden estar ajenas a los devenires de toda la sociedad y estar inmersas en esta con características especiales, vinculándose y comprometiéndose con la comunidad y su desarrollo; Brindando calidad de vida en la empresa, donde se cree un ambiente de trabajo seguro, deseable, próspero, con los cuales el capital humano logre desarrollarse en lo personal y lo profesional; Alcanzando una mejora en la calidad de vida, el Talento Humano de buen desempeño y el capital, son los recursos más escasos para toda empresa, el gerente está preparado para utilizar la información que se requiere en el momento de localizar esas dos fuentes tan importantes y escasas en el presente milenio, él es consciente del poder que tienen las habilidades esenciales (innovación) de toda empresa, él más que nadie es consciente del valor de la patente (know How) de la organización; Preservando el medio ambiente, con el propósito de salvaguardar el mismo, fomentar el reciclaje, disminuir los desperdicios, además de crear buena imagen para la organización; Con ética y gobernabilidad empresarial, fomentando la transparencia y previniendo la corrupción.

Para ser competitivos entonces es necesario que en la organización la planeación prevalezca sobre la improvisación, que se realice una actualización tecnológica en sus procesos, para no caer en la obsolescencia, que en las decisiones financieras se acaten las normas de obligatorio cumplimiento, así como contar con un sistema de información confiable, y que la apertura de mercados prime sobre la mentalidad mercantil cimentada en la simple atención de clientes cautivos y leales.

Peter Drucker manifestaba que “toda empresa requiere de cuatro herramientas para los actuales tiempos: Información fundamental, información sobre productividad, información para el manejo de recursos escasos e información sobre las habilidades esenciales”. Esas cuatro herramientas las tiene el administrador o gerente financiero pues es él quien está en capacidad de operar con toda la información que requiere un negocio”. Drucker se enfatizó en el nivel gerencial, sugiriendo la importancia de éstos tanto en la toma de decisiones como en la ejecución e implementación de acciones, tiene muy en cuenta que una de las dificultades mayores que confronta toda empresa tiene que ver con “la medición”, solamente cuando algo es medido existe una evidencia y aparece como algo “real”.(2)

Peter Drucker señala que “el trabajo del gerente incluye dos dimensiones principales: La primera de ellas tiene que ver con aspecto económico, y para hacerlo propone distinguir entre el gerente y el administrador. El gerente conforma el equipo de las organizaciones dedicadas a negocios, es decir, básicamente las empresas privadas, mientras que por el contrario el administrador está más bien relacionado con empresas que pueden estar subsidiadas y / o que no son autosuficientes (ONG’s, Fundaciones, Instituciones educativas, etc.), donde la tarea del administrador no está tan directamente relacionada con los resultados económicos que debe alcanzar el gerente; el administrador puede rendir cuentas perfectamente y mostrar un saldo cero de un dinero que le ha sido asignado sin necesidad de generar más dinero del dinero que el haya recibido En ésta dimensión económica el gerente debe siempre asignar prioridad a la performance económica y financiera por sobre todas las cosas, lo que lo distingue del “administrador”. (3)

(2) Peter Ferdinand Drucker. Empresa y Sociedad, Universidad de Navarra, Ene 2011  
<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno074.pdf>

(3) Drucker, Peter F. Organization Development Institute.  
<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/53-druck...>

El segundo aspecto a tener en cuenta es la variable tiempo, que se encuentra presente en todo momento desde la toma de decisiones hasta la implementación y el control y en la toma de decisiones debe saber actuar discrecionalmente teniendo en cuenta la implicancia de las decisiones tanto en el corto como en el mediano y en el largo plazo”. Esto sugiere que los gerentes son evaluados en relación con su performance económica y financiera tanto en el corto como mediano y largo plazo, lo cual no necesariamente significa maximización de utilidades. Más bien la utilidad tiene que ser suficiente como para cubrir los distintos riesgos inherentes al negocio, como así también para evitar una pérdida.

Estos dos aspectos – la dimensión económica y la dimensión tiempo – deben ser manejados con maestría por los gerentes quienes deben tener la discreción y la autoridad acorde con la situación que confronta.

### **6.9 Las Pymes**

En épocas anteriores dominaban los grandes negocios y centros de trabajo, hoy en día se da mayor importancia a las pequeñas unidades de trabajo (pymes) -el término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV- este valor de unidades productivas de pequeña escala se empieza a dar en los años 70's debido a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir, se empieza a dar más valor a la producción de intangibles como generadores de riqueza.

Después de los noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de Pymes desconocidas y dispersas, que no tenían ningún tipo de protección o ayuda, no obstante estaban contribuyendo sustancialmente al Producto Interno Bruto. Se estima que hay un número por encima de un millón de Pymes que aportan más del 50% del Producto Interno Bruto, y generan la mayor parte del empleo nacional. Existen una gran mayoría sin ninguna

clase de registro. Solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos legales.

Estas pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal, en Colombia por ejemplo las pymes se definen según sus activos totales y el número de empleados (ley 905 de 2004), sin importar la actividad que desempeñe, contrario por ejemplo a Estados Unidos y Europa en donde la pyme se define dependiendo de su sector.

De acuerdo a esto la clasificación en Colombia se realiza así:

**1. Mediana empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**2. Pequeña empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**3. Microempresa:**

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En el año 2012 se realizó una encuesta –*La gran encuesta pymes (ANIF 2012)*- a empresarios para analizar la situación de las pymes, esta arrojó un resultado favorable, ya que se encontró una mejoría en la percepción de los empresarios pyme acerca de la evolución de sus negocios, además, se observa una recuperación importante de los márgenes de ganancias en los servicios de industria y comercio, mientras en servicios se mantuvieron estables. Cabe señalar que las empresas medianas reportan una tendencia más positiva que sus pares pequeñas. En cuanto a las perspectivas sobre la situación futura de sus negocios, los últimos resultados señalaron una tendencia creciente en las expectativas de corto plazo para los tres macro sectores que abarcó la encuesta (Situación actual, Perspectivas, Financiamiento y Acciones de mejoramiento). Allí nuevamente se observa que las empresas medianas muestran resultados más favorables.

La última medición–*La gran encuesta pymes/ANIF 2013/*<http://anif.co/encuesta-pyme>)- del segundo semestre de 2013 en cambio, refleja un deterioro en la percepción de los empresarios pyme acerca de la evolución de sus negocios y la demanda en el primer semestre del año, principalmente en los sectores de industria y comercio, por el contrario en el sector de servicios, las pymes experimentaron una dinámica favorable a nivel de ventas y pedidos, se presentaron descensos en los principales indicadores, estos resultados van de la mano con el menor ritmo de crecimiento económico del país que se ubicó en un 3.4% anual en el primer semestre de 2013, frente al 5.4% del mismo periodo en el año 2012.

*[La gran encuesta pymes/ANIF 2013/](http://anif.co/encuesta-pyme)*



### **6.10 La toma de decisiones en las organizaciones modernas y calidad de la información**

La necesidad que prima en la gestión gerencial es la actualización constante de reglas, normas y demás que puedan surgir o ser modificadas en el tiempo, un gerente con información escasa o dispersa va a presentar resultados obsoletos e inadecuados para el crecimiento de la organización.

Las organizaciones modernas están inmersas en un medio colmado de oportunidades de cambio y sin duda muy dinámico, por ello es de vital importancia la planeación para todos los proyectos que se deseen adelantar, esto da a la empresa una ventaja comparativa para así mismo sobresalir en su entorno y estimular el crecimiento económico propio y del país.

Es aquí donde el gerente juega uno de los papeles más importantes dentro de la compañía, ya que él saca provecho y hace el uso adecuado de los estados financieros en aras de lograr lo que ya se ha mencionado anteriormente, maximizar el valor de la compañía.

Es necesario en las organizaciones modernas, que el gerente posea gran cantidad de liderazgo, ya que no basta con el simple análisis de los resultados y estadísticas, ahora es necesaria la intervención del recurso humano en este proceso, pues quién más que ellos para dar su verdadera opinión de lo que realmente necesita la compañía, llevando esto también a una motivación que aliente la productividad individual.

Decimos pues que la labor del gerente no se basa sólo en el análisis de los estados financieros, es el conjunto de su integración con los factores externos, que brinden información adicional para enriquecer su labor y por ende sus resultados. Así, para brindar una información de calidad se requieren profesionales capacitados en finanzas y

contabilidad, que se preocupen por su actualización en información y tecnología y que le den gran valor al factor humano como herramienta principal de trabajo.

## **7. Proyecciones Financieras**

Dentro de su gestión, uno de los aspectos más importantes para el gerente es la planificación financiera, esta es la proyección sistemática de los acontecimientos y las acciones que se esperan de la administración en forma de programas, presupuestos o informes sobre el estado de las cuentas.

Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la toma de decisiones respecto a endeudamiento, así como conocer a fondo la solvencia de la misma y obtener un conocimiento puntal (en el tiempo) de la organización que ayude a la planeación y control en diferentes momentos del desarrollo de su actividad.

Entre los requerimientos para preparar una proyección financiera se debe tener como principal herramienta la Información Básica, que consta de la información histórica, refiriéndose esto a los estados financieros de por lo menos los últimos tres ejercicios, o en caso que la empresa esté en sus inicios, disponer de datos suficientes para preparar un balance de iniciación; y de las bases para las proyecciones que sustenten las cifras y estudios del gerente, como por ejemplo las basadas en la situación económica general, el estudio del mercado, de la competencia, entre otras.

Pasos para la elaboración de las proyecciones

- *Revisión de la información básica:* El gerente debe tener pleno conocimiento y de la información y verificar que esta sea la necesaria y adecuada para iniciar con las proyecciones.
- *Formulación de las bases para las proyecciones:* Aquí es necesario determinar los aspectos que han de tenerse en cuenta para todos y cada uno de los rubros de los estados financieros que deseen proyectarse y que constituye la estimación de las ventas, el costo de las ventas, gastos de administración y ventas, gastos financieros, otros ingresos o egresos, provisión para impuesto de renta, distribución de utilidades, saldo mínimo de caja, activos fijos, provisión deudas malas, capital y reservas.
- *Preparación de los principales presupuestos:* Estos hacen que las proyecciones sean más sencillas y fáciles de entender; entre las más importantes se encuentran: el presupuesto de ventas, presupuesto de producción, consumo y compra de materias primas, mano de obra, costos indirectos de fabricación, gastos de administración y ventas, plan de inversión y financiación, plan de amortización de las deudas de largo plazo.
- *Presentación de los estados financieros:* Los estados financieros que normalmente se proyectan son: estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja y balance general.

Concluimos entonces que el pronóstico financiero realizado por el analista brinda múltiples ventajas tanto a la organización, como los acreedores y posibles inversionistas, tales como prever la existencia de excedentes o faltantes de efectivo y la mejor manera de utilizarlos o cubrirlos, herramienta de control, brindan confianza a los acreedores y permiten la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos programas.

***Liquidez financiera para una pyme***

Para un gerente es vital el conocimiento de la situación financiera de la empresa, ya que un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital.

Teniendo en cuenta lo anterior, pongo como ejemplo una pyme las cuales siempre requieren de una buena situación de liquidez financiera y una alta generación de utilidades en aras de minimizar el riesgo; Supongamos una compañía que brinda beneficios extras a sus empleados por medio de una cooperativa, para incentivarlos esta abre una feria de electrodomésticos, en donde los empleados pueden sacar sus electrodomésticos a crédito a un plazo de 12 o 24 meses y que estas cuotas se les descuenten de nómina, para que esta actividad sea conveniente para la compañía, esta debe cotizar con diferentes almacenes de cadena para lograr establecer una relación comercial donde ambas partes salgan beneficiadas, esto es lograr un descuento dada la cantidad de mercancía que fluirá, además de esto negociar plazos de pago cómodos.

Para la cooperativa es importante conseguir un asociado con estas condiciones, con un plazo mínimo de 90 días, que permita establecer la capacidad para cancelar dicha obligación a corto plazo.

## **8. Conclusiones**

- El gerente procurar para el talento humano un empleo productivo, atractivo y edificante, invirtiendo así mismo en los buenos resultados de la organización.
  
- Las empresas exitosas se encuentran frente a la eficiencia y la innovación, y la meta de maximización de su valor conduce a nuevos productos, nuevas tecnologías, mejoramiento de la eficiencia y un mayor empleo, por ende entre más exitosa sea la empresa, más grande será esta y su entorno.
  
- El administrador requiere fuertes conocimientos de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los fondos, así como experiencia y bases para la toma de decisiones sólidas de inversión y financiamiento.

## 9. Recomendaciones

- El mercado está en constante cambio y evolución, las empresas para ser competitivas se actualizarán y contarán con el capital humano capaz de crear una ventaja comparativa en el medio.
- Para que una organización tenga vigencia comercial, los gerentes de la misma tendrán la capacidad de velar porque esta cuente con una constante actualización tecnológica de sus procesos y así eviten el riesgo de caer en la obsolescencia.
- El verdadero éxito de las actividades de un gerente se encuentra en la planeación, una labor planificada y organizada sobre los proyectos presentes, sin duda llevarán a excelentes resultados sobre los futuros.
- Dentro de las principales funciones del gerente se encuentra el trabajar en pro del bienestar de los empleados, trabajar de la mano de estos y velar por sus motivaciones para obtener el máximo rendimiento de su parte.

## 10. Bibliografía

- Ortiz Anaya, Héctor. Análisis Financiero Aplicado, Universidad Externado de Colombia.
- F.J Weston, E.F Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, editorial Interamericana.
- Bolaño A. César, Álvarez niño Jorge. Contabilidad comercial, grupo editorial norma.
- Bolaño A. César. Conferencias de Análisis Financiero, Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- F.J Weston. Administración Financiera de Empresas, editorial Interamericana.

## 11. Web grafía

- [acopi.org.co](http://acopi.org.co)
- [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)
- [www.mipymes.gov.co](http://www.mipymes.gov.co)
- <http://actualicese.com>
- [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)
- [www.gestionyadministracion.com](http://www.gestionyadministracion.com)
- [anif.co/sites/default/files/uploads/GranEncuesta%20II-2012.pdf](http://anif.co/sites/default/files/uploads/GranEncuesta%20II-2012.pdf)

## 12. Glosario

- **Análisis financiero:** Método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios.
- **Competitividad:** Es la capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico y por ende generar mayor satisfacción en los consumidores.
- **Estrategias:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente. Con el objetivo de alinear los recursos y potencialidades de la empresa para el logro de las metas y los objetivos de expansión y crecimiento.
- **Gerencia financiera:** Es la encargada de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.
- **Herramientas financieras:** Son los instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones, de inversión o de endeudamiento según sea el caso, estas se dividen en tres: herramientas financieras base, de análisis y de evaluación.
- **Objetivos y metas:** Son todos aquellos fines que se traza la organización con un tiempo específico de obtención y que son deber de la alta dirección en su análisis y ejecución para que estas se materialicen.
- **Organización empresarial:** Aquella orientada hacia el logro de objetivos específicos, con un sistema de funcionamiento basado en la determinación de roles que lleve a una estructura eficaz para desarrollar las actividades propuestas.
- **Organización productiva:** Son aquellas organizaciones económicas en donde se combinan diferentes factores de la producción para la producción o



transformación de bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades y obtener beneficios o utilidades económicas.

- **Performance económico:** Es el resultado o rendimiento que produce un activo o cartera.
- **Stakeholders:** Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado en las actividades de una empresa o quienes pueden afectar o ser afectados por las mismas, son considerados parte fundamental en la planificación estratégica de los negocios.